



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A  
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE COMPANY AND PROPOSALS TO ITS  
IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Michaela Osičková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Kateřina Fojtů**

**BRNO 2017**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Michaela Osičková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Kateřina Fojtů**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce a metodika  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

### **Základní literární prameny:**

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK, 2012. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení 2. vyd., Brno: BizBooks, 328 s. ISBN 978-80-265-0-32-2.

KUBÍČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ., 2015. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie., 341 s., ISBN 978-80-7400-538-1.

KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ., 2010. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ., 2006. Finanční analýza. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 228 s. ISBN 80-735-7219-2.

RŮČKOVÁ, P., 2015. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení finanční situace firmy Fosfa a.s. v letech 2011–2015. První část bakalářské práce obsahuje teoretické informace a vymezení pojmu finanční analýza, její nástroje a ukazatele. V druhé části je praktické zhotovení finanční situace společnosti. V závěru jsou shrnuty výsledky a návrhy na zlepšení finanční situace.

## **Abstract**

The bachelor's thesis is focused on the evaluation of the financial situation of the company Fosfa a.s. during years 2011–2015. The first part includes theoretical information and the definition of financial analysis, instruments and indicators. The second part is the practical making financial situation. The last part of work summarizes the results and proposals to improve the financial situation.

## **Klíčová slova**

finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, likvidita, rentabilita, zadluženost

## **Key words**

financial analysis, balance, profit and loss statement, liquidity, profitability, indebtedness

### **Bibliografická citace**

OSIČKOVÁ, M. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 68 s.  
Vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřina Fojtů.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č.121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. června 2017

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Můj obrovský vděk patří paní Ing. Kateřině Fojtů za vedení mé bakalářské práce, za její cenné a odborné rady i čas. V neposlední řadě patří moje poděkování rodině, přátelům a známým, kteří mně při psaní této práce podporovali.

# OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE A METODIKA .....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
2.1 Analýza okolí .....	12
2.1.1 SLEPTE analýza .....	12
2.1.2 Porterův model pěti sil .....	13
2.1.3 McKinseyho analýza 7S .....	14
2.1.4 SWOT analýza .....	15
2.2 Finanční analýza.....	16
2.2.1 Analýza soustav ukazatelů.....	17
2.2.2 Analýza absolutních ukazatelů .....	20
2.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	21
2.2.4 Analýza poměrových ukazatelů.....	22
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....	27
3.1 Představení společnosti .....	27
3.1.1 Historie společnosti.....	27
3.1.2 Základní údaje.....	28
3.2 Analýza okolí .....	28
3.2.1 SLEPTE analýza .....	29
3.2.2 Porterův model pěti sil.....	32
3.2.3 McKinseyho analýza 7S .....	36



3.2.4	SWOT analýza .....	38
3.3	Finanční analýza.....	39
3.3.1	Analýza soustav ukazatelů.....	39
3.3.2	Analýza absolutních ukazatelů .....	40
3.3.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	45
3.3.4	Analýza poměrových ukazatelů.....	46
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	54
4.1	Zavedení systému na řízení pohledávek .....	54
4.2	Faktoring .....	56
	ZÁVĚR .....	58
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	63
	SEZNAM GRAFŮ .....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	65
	SEZNAM TABULEK .....	66
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

# ÚVOD

Tématem bakalářské práce je finanční analýza konkrétní společnosti. Finanční analýza je velmi důležitá činnost pro zjištění finanční situace a zdraví společnosti a slouží pro rozhodování a zvolení správné strategie společnosti. Podává informace o řízení společnosti v minulosti a slouží jako odrazový můstek pro budoucnost. Dále slouží externím uživatelům pro srovnání s jinou společností či s odvětvím.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení finanční situace společnosti Fosfa a.s. S využitím metod z finanční analýzy najít problémové oblasti a navrhnout řešení, která by tyto problémy zlepšila. Jednotlivým úkolem je také srovnání společnosti s konkurencí a tím zajištění nejlepších výsledků pro budoucnost korporace.

Práce je rozdělena na tři části, které na sebe navzájem navazují. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy, které souvisí s finanční analýzou. Jsou zde identifikovány zdroje dat a popsány jednotlivé ukazatele. Praktická část obsahuje aplikování teoretických poznatků na analyzovanou společnost. Analyzovaným obdobím jsou roky 2011-2015. Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou pro přehlednost znázorněny v tabulkách a grafech. Pro úplné zhodnocení jsou výsledky srovnány s doporučenými hodnotami a s vybranou konkurencí. Poslední část je věnována návrhům, které mají společnosti posloužit jako podklad pro budoucí rozhodování a správné zvolení strategie.

# 1 CÍLE PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem této bakalářské práce jsou návrhy na zlepšení finanční situace společnosti. Finanční analýza bude provedena na společnost Fosfa a. s. za období let 2011 až 2015. Nejdůležitějším zdrojem dat pro práci jsou účetní výkazy, rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow. Pomocí vybraných metod a ukazatelů bude zjištěno, jakou má společnost kapitálovou strukturu, jak hospodaří s penězi nebo jak je schopna splácet své závazky.

Bakalářská práce je rozdělena na tři části, a to na teoretickou, analytickou a závěrečnou část, která bude obsahovat návrhy na zlepšení finanční situace.

V teoretické části budou definovány nejdůležitější pojmy, související s finanční analýzou. Budou popsány jednotlivé vzorečky, se kterými se bude dále pracovat v praktické části.

Prvním důležitým úkolem bude zjistit informace o analyzované společnosti, její historii, hlavní činnosti a odvětví, ve kterém společnost působí. Bude definováno okolí společnosti pomocí analýzy SLEPTE, Porterovy analýzy pěti sil, analýzy 7S a SWOT analýzy.

Dalším dílčím úkolem bude definovat jednotlivé finanční ukazatele. Na začátku bude společnost analyzována na základě bankrotních a bonitních ukazatelů. Jejich prostřednictvím zjistíme, zda hrozí společnosti bankrot nebo je finančně zdravou institucí. Budou definovány ukazatele likvidity, čímž zjistíme, zda je společnost schopna splácet své závazky. Dále budou vypočítány ukazatele rentability a bude zjištěno, jakého zisku společnost dosahuje. Pomocí ukazatelů aktivity bude znázorněno, jak společnosti hospodaří s aktivy. Posledními ukazateli bude analyzována celková zadluženost společnosti. Jednotlivé ukazatele budou zpracovány do podoby grafů a výsledky budou porovnány s doporučenými hodnotami nebo oborovým průměrem.

Na základě výsledků finanční analýzy budou nalezena slabá místa a v závěrečné části budou navržena doporučení, která povedou ke zlepšení finanční situace společnosti.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Tato část bakalářské práce definuje základní pojmy finanční analýzy a analýzy okolí společnosti. V kapitolách budou popsány zdroje informací, uživatelé finanční analýzy a jednotlivé ukazatele, které budou následně použity pro analytické zpracování.

### **2.1 Analýza okolí**

Analýza okolí zjišťuje silné a slabé stránky společnosti. Orientuje se na faktory, které působí v okolí instituce. Faktory ovlivňují současné ale i budoucí strategické postavení společnosti (Grasseová a kol., 2012).

#### **2.1.1 SLEPTE analýza**

Analyzuje hned několik faktorů makroprostředí, které významně ovlivňují organizaci. Dělí se do šesti základních vlivů:

- sociální,
- legislativní,
- ekonomické,
- politické,
- technické a technologické,
- ekologické (Grasseová a kol., 2012).

#### **Sociální vlivy**

Změna v sociálním prostředí může mít vliv na velikost poptávky po produktech. Hlavním faktorem je především demografický vývoj a struktura obyvatel (Grasseová a kol., 2012).

#### **Legislativní vlivy**

Na změnu v legislativním prostředí má vliv státní moc. Zejména vyhlášky, státní regulace či plánované změny zákonů (Grasseová a kol., 2012).

#### **Ekonomické vlivy**

Působení na změnu mají nejvíce úrokové sazby, směnné kurzy, míra inflace nebo hospodářský růst (Grasseová a kol., 2012).

### **Politické vlivy**

Týkají se vládní politiky, postavením vlády k zahraničnímu obchodu. Hlavní roli hraje také vládní zásah do podnikání nebo podpora podnikání (Grasseová a kol., 2012).

### **Technické a technologické vlivy**

Technické faktory mají moc na konkurenceschopnosti společnosti. Je důležité, aby korporace technicky nezaostávala za ostatními a věnovala čas vědě a výzkumu (Grasseová a kol., 2012).

### **Ekologické vlivy**

Jsou faktory, které odráží, jak se instituce chová k životnímu prostředí. Analyzují, jak jsou splňovány normy a opatření k ochraně životního prostředí (Grasseová a kol., 2012).

#### **2.1.2 Porterův model pěti sil**

Porter (1985) stanovil předpoklad, že *„ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví.“*

Model je sestaven tak, že strategická pozice podniku je určována pěti základními činiteli. Mezi tyto činitele patří konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty. Podstatou je předpovídání vývoje u konkurence v odvětví (Grasseová a kol., 2012).

**Hrozba silné rivalry** – v odvětví působí mnoho silných konkurentů. Jsou vysoké fixní náklady a to může vést k cenovým válkám.

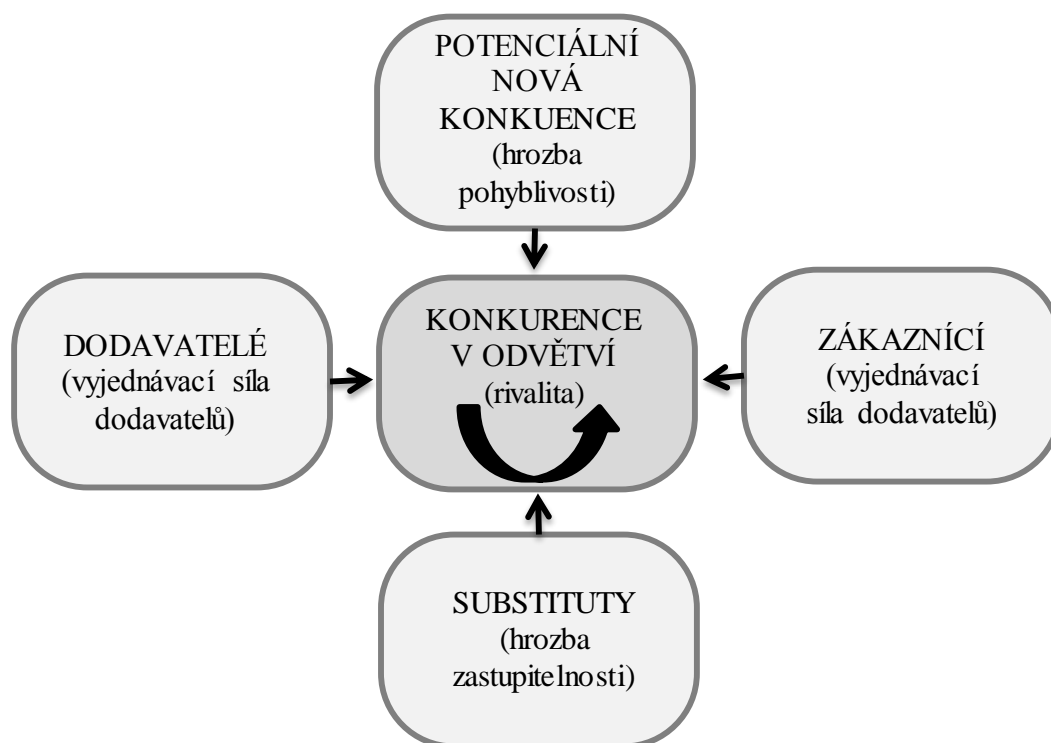
**Hrozba vstupu nových konkurentů** – vstup nových konkurentů může způsobit, že nastane nadvýroba a budou nízké výnosy pro všechny v odvětví.

**Hrozba zastupitelnosti** – hrozí, že se v odvětví objeví substituty, které mohou výrobek nahradit. Společnost musí sledovat vývoj cen u substitutů.

**Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků** – zákazníci mají velkou moc při vyjednávání. Usilují o snížení cen, lepší kvalitu výrobků a staví tak konkurenty proti sobě.

**Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů** – dodavatelé mají moc zvyšovat ceny a snižovat kvalitu dodávaného zboží. Dodavatelská síla roste v případě dodávek

jedinečných výrobků a také v případě, že výrobek je zásadním vstupem (Grasseová a kol., 2012).



Obr. 1 Porterův model pěti sil (Vlastní zpracování dle Grasseové a kol., 2012)

### 2.1.3 McKinseyho analýza 7S

Analýzu 7S vyvinula poradenská firma McKinsey. Hodnotí sedm faktorů, které jsou vzájemně propojeny a jejich nutností je brát všechny najednou dohromady. Model je nazýván 7S podle anglického názvu faktorů začínajících na S:

- strategie (strategy),
- struktura (structure),
- systémy (systems),
- styl vedení práce (style),
- spolupracovníci (staff),
- schopnosti (skills),
- sdílené hodnoty (shared values), (Mallya, 2007).

**Strategie** – ukazuje, jak organizace dosahuje vizí a reaguje a hrozby.

**Struktura** – popisuje vztah nadřízenosti a podřízenosti uvnitř společnosti.

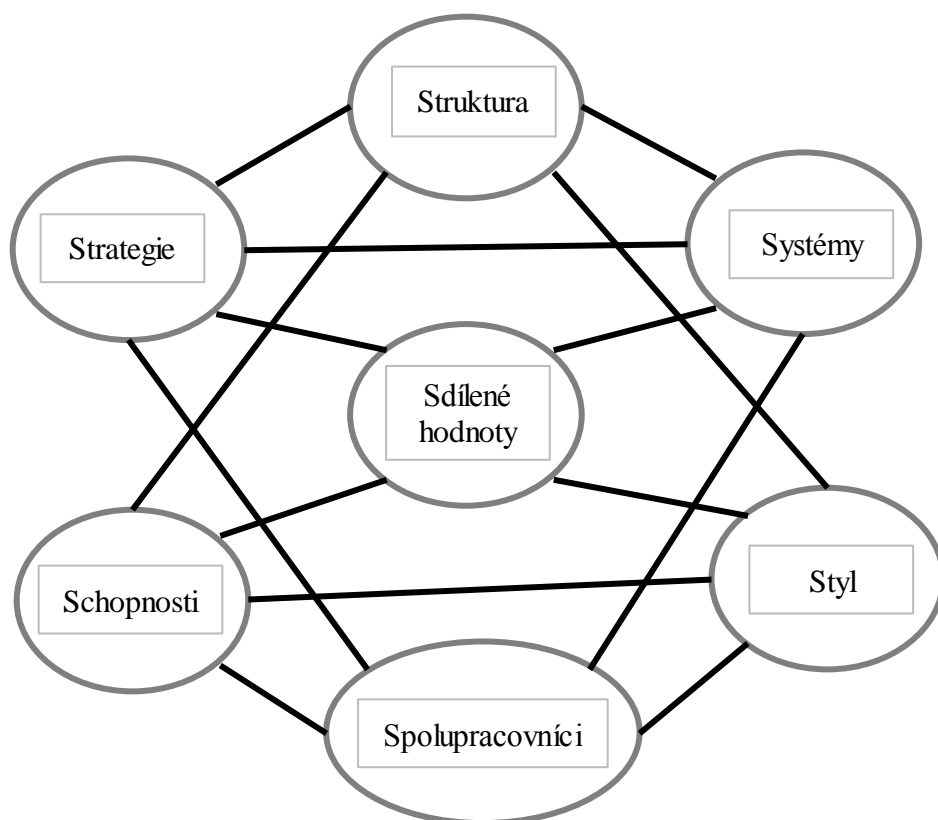
**Systémy** – jsou procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity.

**Styl vedení práce** – vyjadřuje, jak vedení přistupuje k řešení problémů.

**Spolupracovníci** – vyjadřuje vztah mezi zaměstnanci, jejich rozvoj a školení.

**Schopnosti** – soubor všech profesionálních znalostí uvnitř organizace.

**Sdílené hodnoty** – odrážejí základní ideje a skutečnosti, kterými se řídí. (Mallya, 2007).



Obr. 2 Model 7S (Vlastní zpracování dle Mallya, 2007)

#### 2.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nejpoužívanější analýza prostředí. Název SWOT je složen z počátečních písmen anglických slov. Strengths (silné stránky), Weakness (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Hodnotí silné a slabé stránky

společnosti a příležitosti a hrozby, které mohou instituci ovlivnit (Grasseová a kol., 2012).

## 2.2 Finanční analýza

Finanční analýza je důležitou součástí řízení korporace. Hlavním účelem finanční analýzy je zhodnocení finanční situace instituce. Finanční analýza odhaluje, jak je společnost zisková, jak efektivně využívá svých aktiv a jak je schopna splácet závazky. Slouží vlastníkům, manažerům a všem, co se podílejí na rozhodování v organizaci správně se rozhodovat při získávání nových zdrojů a poskytuje zpětné informace v jednotlivých oblastech organizace o tom, co se podařilo splnit a co je potřeba vylepšit (Knápková, Pavelková, 2010).

Existuje mnoho definicí finanční analýzy. Podle Sedláčka (2011, s. 3) je finanční analýza společnosti pojímána jako *„metoda hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost a informační hodnota zpracovávaných dat.“*

Jinou definici uvádí Grünwald (2001, s. 9), který definuje, že finanční analýza je *„rozběr stavu a vývoje financí podniku, zejména podle údajů z účetních výkazů. Slouží především pro posuzování finanční důvěryhodnosti podniku z hlediska investorů a věřitelů, jakož i k posouzení spolehlivosti financí podniku jako záštity věcného podnikání.“*

Ještě jinou definici uvádí Valach (1997, s. 91), který o finanční analýze říká, že je to *„oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť poskytuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností.“*

Metody a postupy používané při zpracování finanční analýzy se v průběhu let již standardizovali. Rozlišují se dva přístupy hodnocení. Jsou jimi fundamentální analýza a analýza technická (Kislíngerová, 2010).

Fundamentální analýza je založena na vyhodnocování kvalitativních znaků o společnosti, kterou provádí odborný analytik na základě svých zkušeností. Technická



analýza využívá matematické a statistické postupy. Vyhodnocuje kvantitativně a výsledek je následně posouzen z ekonomického hlediska. Obě analýzy jsou si velmi blízké, protože by bylo obtížné hodnotit výsledky bez znalostí ekonomických procesů. Analýzy se vzájemně kombinují (Růčková, 2015).

Základní metody analýzy, při nichž se používají jednodušší matematické výpočty a grafy jsou:

- analýza soustav ukazatelů,
- stavových (absolutních) ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů (Knápková, Pavelková, 2010).

### **2.2.1 Analýza soustav ukazatelů**

Analýza soustav ukazatelů je označována jako analýza souhrnných ukazatelů. Vyjadřuje finanční situaci společnosti prostřednictvím jediné hodnoty. V práci jsou popsány dva typy souhrnných ukazatelů:

- bankrotní modely,
- bonitní modely (Kislingerová, 2010).

#### **Bankrotní modely**

Informují, zda je společnost ohrožena bankrotem. Zkoumá, jestli společnost vykazuje symptomy, které jsou pro bankrot typické. Nejčastějšími signály jsou problémy s běžnou likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu nebo s rentabilitou celkového vloženého kapitálu. Jsou určeny především pro věřitele, které zajímá, jestli je obchodní závod schopný splácet závazky (Růčková, 2015).

#### **Index IN05**

Autory tohoto modelu jsou manželé Neumaierovi. Vznik se datuje na rok 2005. Jedná se o aktualizovanou verzi modelu IN01. Je považován za nejvhodnější model pro

hodnocení českých společností. Zaměřuje se na to, zda společnost vytváří hodnotu pro vlastníky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$IN\ 05 = 0,13\ x_1 + 0,04x_2 + 3,97x_3 + 0,21x_4 + 0,09x_5$$

, kde  $x_1$  jsou celková aktiva/cizí kapitál,

$x_2$  je EBIT/úroky (maximální hodnota koeficientu je 9),

$x_3$  je EBIT/celková aktiva,

$x_4$  jsou výnosy/celková aktiva,

$x_5$  jsou oběžná aktiva/krátkodobé závazky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Tab. 1 Hodnocení Indexu IN05 (Vlastní zpracování dle Kubíčkové, Jindřichovské, 2015)

<b>IN05 &lt; 0,9</b>	společnosti s 97% pravděpodobností spějí k bankrotu a se 76% pravděpodobností nebudou vytvářet hodnotu
<b>0,9 - 1,6</b>	společnosti s 50% pravděpodobností zkrachují a se 70% pravděpodobností budou tvořit hodnotu
<b>IN05 &gt; 1,60</b>	společnosti s 92% pravděpodobností nezkrachují a s 95% pravděpodobností budou vytvářet hodnotu

## Bonitní modely

Diagnostikují finanční zdraví pomocí bodového hodnocení společnosti. Důležité pro vlastníky a investory. Hodnotí výkonost instituce a možnost zhoršení finanční situace. Řadí se zde Tamariho model nebo Kralickův Quicktest (Mrkvička, Kolář, 2006).

## Kralickův Quicktest

Charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a samostatnost. Udává, jak je společnost schopna pokrýt potřeby vlastními zdroji. Vychází ze čtyř ukazatelů. První dva hodnotí finanční stabilitu, další dva rentabilitu. Hodnocení, které je vyšší než 1, je pro společnost dobré. Hodnocení menší než 1 značí, že obchodní závod nefunguje správně.

V případě, že je hodnocení vyšší, než 3 je to pro společnost neoptimálnější a označuje velmi dobrou společnost (Mrkvička, Kolář, 2006).

Tab. 2 Algoritmus Kralickova Quicktestu (Vlastní zpracování dle Mrkvičky, Koláře, 2006)

Ukazatel	Konstrukce ukazatele	Hodnota ukazatele	Počet bodů
<b>R1</b>	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$	0,3 a více	4
		0,2-0,3	3
		0,1-0,2	2
		0,0-0,1	1
		0,0 a méně	0
<b>R2</b>	$\frac{\text{dluhy celkem} - \text{peněžní prostředky}}{\text{provozní cash flow}}$	3 a méně	4
		3,0-5,0	3
		5,0-12,0	2
		12,0-30,0	1
		30 a více	0
<b>R3</b>	$\frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva celkem}}$	0,15 a více	4
		0,12-0,15	3
		0,08-0,12	2
		0,00-0,08	1
		0,00 a méně	0
<b>R4</b>	$\frac{\text{provozní cash flow}}{\text{provozní výnosy}}$	0,1 a více	4
		0,08-0,1	3
		0,05-0,08	2
		0,00-0,05	1
		0,00 a méně	0

Stanovení výsledné hodnoty ukazatele se skládá ze tří kroků.

Nejprve se stanoví hodnota v oblasti finanční stability.

$$FS = \frac{R1+R2}{2}$$

Druhým krokem bude stanovení v oblasti výnosové situace.

$$VS = \frac{R3+R4}{2}$$

Posledním krokem je stanovení hodnoty modelu KQT.

$$CS = \frac{FS+VS}{2}$$

Tab. 3 Hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu (Vlastní zpracování dle Kubíčkové, Jindřichovské, 2015)

<b>KQT &gt; 3</b>	společnost je bonitní, v dobré finanční situaci
<b>KQT 1 - 3</b>	o finanční situaci společnosti nelze nic jednoznačně vypovědět
<b>KQT &lt; 1</b>	společnost má značné problémy ve finančním hospodaření

### 2.2.2 Analýza absolutních ukazatelů

Pro tuto analýzu jsou využívána data přímo z účetních výkazů. Kislingerová (2010, s. 64) dělí veličiny na stavové, ty se vztahují k určitému časovému okamžiku (data z rozvahy) a tokové veličiny, které se vztahují k určitému časovému intervalu (data z výkazu zisku a ztrát).

#### Horizontální analýza

Nazývá se též analýzou „po řádcích“. Zabývá se porovnáním meziročních změn u jednotlivých položek rozvahy nebo výsledovky. Cílem je změřit pohyby jednotlivých veličin a to buď absolutně, nebo procentně. Pro dostatečnou schopnost této metody je nutné mít k dispozici dostatečně dlouhou řadu údajů (Mrkvička, Kolář, 2006).

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{ukazatel}_{t-1}} \times 100$$

#### Vertikální analýza

Nazývá se též analýzou „po sloupcích“. Spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentní podíl k jedné zvolené základně položené jako 100%. Při

rozboru rozvahy volíme za základnu aktiva nebo pasiva, u výkazu zisku a ztrát velikost celkových výnosů (Mrkvička, Kolář, 2006).

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \times 100$$

, kde  $P_i$  je podíl i-té položky,

$B_i$  je velikost i-té položky,

$\sum B_i$  je souhrn položek,

$i$  je pořadové číslo položky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

### **2.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů**

Označuje se též jako fondy finančních prostředků. Slouží k analýze a řízení finanční situace korporace se zaměřením na její likviditu, tedy schopnost hradit své závazky. Obsahem analýzy je vždy část oběžných aktiv očištěná o krátkodobé závazky. Nejčastější rozdílové ukazatele jsou čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

#### **Čistý pracovní kapitál**

Je objem oběžných aktiv snížený o objem krátkodobých závazků. Jde tedy o část oběžných aktiv, která budou použita na úhradu krátkodobých dluhů. Má podstatný vliv na platební schopnosti společnosti. Finančně zdravá korporace musí mít přebytek krátkodobých aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. V případě, že je čistý pracovní kapitál záporný, vzniká nekrytý dluh a společnost tím pádem není schopna splácet své závazky.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

, kde oběžná aktiva jsou zásoby + pohledávky + peníze (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

## **Čisté pohotové prostředky**

*„Čisté pohotové prostředky určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků.“* (Knápková, Pavelková, 2010, s. 84)

Jedná se o rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Představuje tedy finanční prostředky, které jsou okamžitě k dispozici pro úhradu závazků. Do peněžních prostředků se zahrnuje hotovost, peníze na bankovním účtu, ale i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, protože jsou rychle přeměnitelné na peníze.

$$\text{ČPP} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Kubíčková (2015, s. 105) uvádí ve své publikaci, že *„hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat kolem nuly, vysoká hodnota signalizuje příliš velký objem peněžních prostředků. Hodnota nižší než nula pak signalizuje nedostatek peněžních prostředků a je signálem pro hledání řešení.“*

### **2.2.4 Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele dávají do poměru položky navzájem. Jsou nejčastěji používanými ukazateli, protože umožňují získat rychlou představu o finanční situaci obchodního závodu. Nejčastějšími ukazateli jsou rentabilita, likvidita, zadluženost, ukazatele aktivity a ukazatele kapitálového trhu (Růčková, 2015).

#### **Ukazatele rentability**

Rentabilita označuje schopnost zhodnocovat vložené prostředky. Hodnotí hospodaření společnosti a poměří zisk získaný podnikáním s výší zdrojů podnikání. Vychází se ze dvou základních účetních výkazů a to z výkazu zisku a ztrát a z rozvahy. V čitateli se vyskytuje položka odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli druh kapitálu, respektive tržby. Nejčastěji používané ukazatele jsou uvedeny (Růčková, 2015).

### **1. Rentabilita tržeb (Return On Sales)**

Ukazatel ROS udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \times 100 [\%]$$

, kde ROS je rentabilita tržeb,

EAT je zisk po zdanění.

Hodnota ukazatele ROS by měla být kladná a v čase by měla vykazovat růst. Doporučuje se porovnat výsledek s oborovým průměrem (Knápková, Pavelková, 2010).

### **2. Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity)**

Ukazatel ROE reprezentuje zájem vlastníků. Výsledek vyjadřuje míru zhodnocení kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky společnosti. Doporučovaná hodnota je více než 10 %.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 [\%]$$

, kde ROE je rentabilita vlastního kapitálu,

EAT je zisk po zdanění (Knápková, Pavelková, 2010).

### **3. Rentabilita aktiv (Return On Assets)**

Ukazatel zjišťuje výkonost instituce. Udává, jakého efektu bylo dosaženo vloženými aktivy. Doporučovaná hodnota je okolo 10 %. Společnosti s vyššími hodnotami jsou velmi výnosné.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \times 100 [\%]$$

, kde ROA je rentabilita aktiv,

EBIT je zisk před odečtením úroků a daní (Knápková, Pavelková, 2010).

## **Ukazatele likvidity**

*„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutno zaplatit.“* (Knápková, Pavelková, 2010, s. 89)

Likvidita se rozděluje na tři stupně podle toho, jak rychle se promění aktiva na peníze (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

### **1. Běžná likvidita**

Označována jako likvidita 3. stupně. Vyjadřuje schopnost společnosti uhradit závazky splatné do jednoho roku. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím více je zachována platební schopnost společnosti. Doporučená hodnota ukazatele je v rozmezí 1,5 – 2,5 (Knápková, Pavelková, 2015).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **2. Pohotová likvidita**

Nazývána jako likvidita 2. stupně. Dává do poměru oběžná aktiva snížená o zásoby a krátkodobé cizí zdroje. Zásoby jsou považovány za nejméně likvidní položku, a proto se s nimi pro zpřesnění výsledku nepočítá. Ukazuje tedy, zda má firma dostatek prostředků na uhrazení dluhů bez prodeje zásob. Doporučovaná hodnota je 1. Při hodnotách menších než 1 musí korporace spoléhat na prodej zásob (Knápková, Pavelková, 2010).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **3. Okamžitá likvidita**

Likvidita 1. stupně. Nejužší vymezení likvidity, kde jsou jen nejlikvidnější položky z rozvahy. Jsou jimi peníze v pokladně či na bankovních účtech, směnky a cenné papíry. Souhrnně se tyto položky označují jako krátkodobý finanční majetek. Doporučené rozmezí hodnot je 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využívání finančních prostředků (Knápková, Pavelková, 2010).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$



## **Ukazatele zadluženosti**

Zadluženost vyjadřuje, zda instituce využívá k financování aktiv cizí zdroje. Podstatou analýzy zadluženosti je najít vhodnou výši zadlužení. Využívání cizího kapitálu má kladný vliv na rentabilitu, protože cizí kapitál je levnější než vlastní (Růčková, 2015).

### **1. Celková zadluženost**

Základní ukazatel zadluženosti. Měří rozsah, v jakém je společnost financována cizími zdroji a její schopnost pokrýt své dlužné závazky. Doporučovaná hodnota je v rozmezí 30 – 60 % (Knápková, Pavelková, 2010).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \times 100 [\%]$$

### **2. Míra zadluženosti**

Poměřuje cizí a vlastní kapitál. Při žádosti o úvěr je tento ukazatel velmi důležitý pro banku, aby se mohla rozhodnout, zda úvěr schválit či ne. Pokud ukazatel v čase roste, může být finanční stabilita společnosti ohrožena (Knápková, Pavelková, 2010).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **3. Úrokové krytí**

Udává kolikrát je zisk vyšší než úroky. Vyjadřuje schopnost korporace vytvářet zdroje na úhradu úroků. Úrokové krytí ukazuje velikost bezpečnostního polštáře pro věřitele. Za doporučovanou hodnotu je označován trojnásobek a více. Neschopnost platit úrokové platby může být znakem blížícího se úpadku (Růčková, 2015).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

## **Ukazatele aktivity**

Ukazatel aktivity měří, jak společnost hospodaří se svými aktivy. V případě velkého množství vznikají zbytečné náklady, a tím se snižuje zisk. Pokud je to naopak, musí se

společnost vzdát podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohla získat (Sedláček, 2011).

### **1. Doba obratu celkových aktiv**

Udává, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval (Sedláček, 2011).

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

### **2. Doba obratu zásob**

Udává průměrný počet dní, kdy jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob až do jejich spotřeby (Kislingerová, 2010).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \times 365$$

### **3. Doba obratu pohledávek**

Popisuje počet dní, po které nám odběratelé dluží. Tedy doba mezi prodejem a přijetím peněz. (Růčková, 2015).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{tržby}} \times 365$$

### **4. Doba obratu závazků**

Vyjadřuje průměrnou dobu, po kterou společnost dluží svým dodavatelům (Růčková, 2015).

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \times 365$$

### 3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této části bakalářské práce bude představena společnost Fosfa a.s. Budou aplikovány metody finanční analýzy z předchozí kapitoly. Použitá data z let 2011-2015 jsou získána z výročních zpráv společnosti.

#### 3.1 Představení společnosti

Fosfa a.s. je největším zpracovatelem žlutého fosforu v Evropě. Je významným středoevropským výrobcem pracích a čisticích prostředků pro domácnosti a producentem aplikací na bázi fosforu v potravinářských a technických aplikacích s působností ve více než 80 zemích světa.



Obr. 3 Logo společnosti (Dostupné z webu fosfa.cz)

##### 3.1.1 Historie společnosti

Společnost Fosfa a.s. byla založena roku 1884. Během let přicházelo mnoho změn, které společnost dovedly do dnešní podoby. Moderní kapitola Fosfy se datuje až od roku 2002, kdy došlo ke změně majitele. Nejvýznamnější milníkem tohoto roku bylo obnovení výroby kyseliny fosforečné, který dovedl společnost na špičku chemického průmyslu v České republice. Další významnou změnou byl pro Fosfu přímý prodej konečným odběratelům, který nastal po roce 2002. Do této doby prodávala korporace své výrobky přes zprostředkovatele. Návrat na evropský trh se podařil díky širší nabídce produktů za výhodné ceny, zákaznickému servisu a krátký dodacím lhůtám. V současné době je Fosfa největším výrobcem prostředků na praní a čištění. Vyrábí detergenty pod

privátní značkou ale také ekologické produkty Feel Eco, hnojiva VIVE či kvalitní výrobky Saly (Tiskové zprávy společnosti Fosfa).

### 3.1.2 Základní údaje

Základní údaje v tabulce nalezneme v obchodním rejstříku.

Tab. 4 Základní údaje společnosti Fosfa a.s. (Dostupné z [or.justice.cz](http://or.justice.cz))

<b>Název společnosti:</b>	Fosfa a.s.
<b>Právní forma:</b>	akciová společnost
<b>Sídlo společnosti:</b>	Hraniční 268/120, Poštorná, 691 41 Břeclav
<b>Den zápisu společnosti:</b>	31. prosince 1990
<b>Identifikační číslo:</b>	001 52 901
<b>Základní kapitál:</b>	1 600 000 000,- Kč
<b>Akcionář</b>	FOSFA INDUSTRIES LTD. London, Dukes Place 40, Spojené království Velké Británie a Severního Irska
<b>Akcie:</b>	1 600 000 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč
<b>Předseda představenstva:</b>	Ing. Ivan Bařka, ml.
<b>Místopředseda představenstva:</b>	Mgr. Michal Bedrna
<b>Člen představenstva:</b>	Ing. Zbyněk Babor
<b>Dozorčí rada:</b>	Ing. Ivan Bařka
<b>Počet zaměstnanců:</b>	372 zaměstnanců

## 3.2 Analýza okolí

Tato část bude zaměřena na analýzu okolí společnosti Fosfa a.s. Nejprve se zaměříme na vnější okolí podniku a k tomu využijeme analýzu SLEPTE a Porterův model pěti sil. Poté se zaměříme na vnitřní analýzu. K tomu užijeme analýzu 7S a na závěr vše shrneme ve SWOT analýze.

### **3.2.1 SLEPTE analýza**

Analyzujeme faktory okolí na podnik. Analýza umožňuje předvídat, jak mohou aktuální trendy ovlivnit společnost v podnikání. Společnost provozuje svou činnost v chemickém oboru. Provoz je tedy ovlivněn především změnami v legislativě a regulačních předpisech.

#### **Sociální faktory:**

Společnost Fosfa a.s. má sídlo v Břeclavi, která se nachází v Jihomoravském kraji. Ten se nachází na třetí příčce v nezaměstnanosti. Nezaměstnanost dosahuje 6,06% na 1 179 000 obyvatel. Zaměstnavatelé by tedy neměli mít problém přijmout nové zaměstnance. Jihomoravský kraj se také nachází na předních příčkách z hlediska průměrné výše hrubé mzdy, která přesahuje 26 000 korun a to může mít kladný dopad při obsazování nových pozic ([www.eprehledy.cz](http://www.eprehledy.cz), 2017).

Dalším významným sociálním faktorem je průměrná délka života. Dlouhodobým trendem je totiž stárnutí obyvatel a to má za následek úbytek ekonomicky aktivního obyvatelstva ([www.eprehledy.cz](http://www.eprehledy.cz), 2017).

#### **Legislativní faktory:**

Mezi nejdůležitější zákony, které ovlivňují společnost, jsou zejména zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích či neustále se měnící daňové zákony č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu. Vzhledem k tomu, že společnost podniká v chemickém oboru je ovlivněna regulačními předpisy a také přísnými regulačními předpisy EU-25.

#### **Ekonomické faktory:**

Mezi ekonomické faktory se řadí průměrná mzda, která ve sledovaných letech vzrostla až o 2000 Kč. Tento vývoj znázorňuje následující graf (Český statistický úřad, 2017).

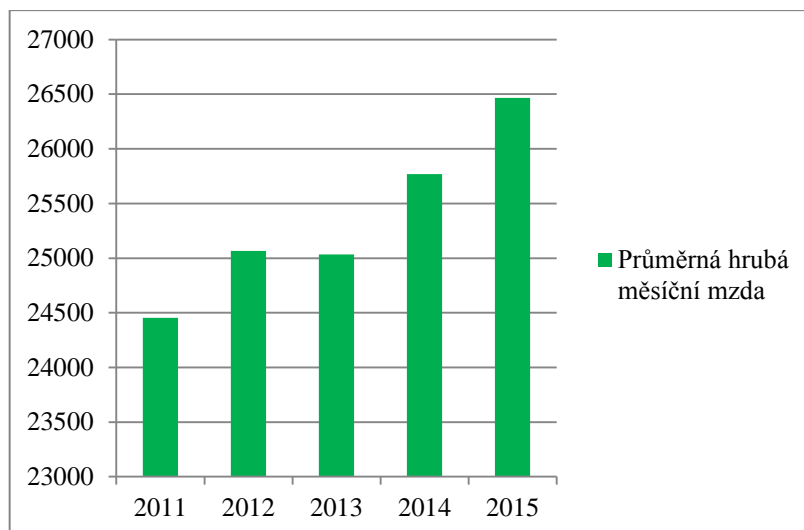
Hlavním ekonomickým ukazatelem pro vývoj ekonomiky je hrubý domácí produkt. Udává souhrn všech přidaných hodnot ve všech odvětvích. Jak ukazuje tabulka, nejlepších hodnot dosahovala Česká republika v roce 2015, kdy se hodnota vyšplhala, až na 4 % což znamená růst ekonomiky, který je dosažen vyšší spotřebou domácností. Hodnoty v roce 2012 a 2013 jsou v záporných hodnotách a to znamená, že ekonomice se v těchto letech příliš nedařilo (Finance.cz, 2017).

Tab. 5 Vývoj HDP (Vlastní zpracování dle Finance.cz, 2017)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>HDP (%)</b>	1,8	-1,0	-0,9	2,0	4,3

Důležitým faktorem ovlivňujícím společnost je míra inflace. Především její růst či pokles. Míra inflace je procentní přírůstek spotřebitelských cen. Meziroční přírůstek v České republice od roku 2011 zaznamenal meziroční pokles. V letech 2011 a 2012 hodnota dosahovala 2,4 %, následující rok hodnota klesla na 1,4 % a v letech 2014 a 2015 se přiblížila nule na hodnotu 0,1 %. Tyto hodnoty znamenají stabilizovanou a vyrovnanou situaci, která vede ke snížení finanční nejistoty a strategického plánování. Vysoká míra inflace je nepříznivá pro další rozvoj, protože investoři nebudou ochotni investovat své prostředky (Kurzy.cz, 2017).

Dalším významným ekonomickým vlivem je vývoj zahraničního obchodu ČR, především vývoj směnného kurzu domácí měny a důležitých světových měn jako je USD a EUR. V posledních 3 letech dochází k oslabování koruny vůči dolaru a je také doprovázeno posílením dolaru vůči euru (Česká národní banka, 2017).



Graf 1 Průměrná měsíční mzda (Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu, 2017)

### **Politické faktory:**

Politická situace v České republice se dá označit za nestabilní. V minulosti došlo k častému střídání vlád. Vláda je od 29. ledna 2014 tvořena ČSSD, KDU-ČSL a hnutím ANO, s cílem podporovat podnikatelské aktivity. Předsedou vlády je Bohuslav Sobotka. Nově zavedený systém elektronické evidence hotovostních tržeb za zboží a služby ovlivní situaci na trhu a promítne se v hospodaření společnosti v budoucích letech. Politická situace je z velké části ovlivněna také Evropskou unií. Do budoucna bude mít vliv na společnost odchod Velké Británie z Evropské unie (Úřad vlády ČR, 2017).

### **Technické a technologické faktory:**

Pro podnik je důležité, aby se staral o kvalitu svých výrobků a služeb. Mezi technologické faktory řadíme ISO normy. Společnost Fosfa a.s. je držitelem ISO 18001, ISO 9001, ISO 22000 a ISO 14001. Je také důležité, aby společnost investovala do vědeckotechnického rozvoje a byla tak konkurenceschopná (Tiskové zprávy společnosti Fosfa a.s.).

### **Ekologické faktory:**

Společnost je povinna dodržovat předpisy týkající se ochrany životního prostředí. Důležitým zákonem, který je nutné dodržovat je zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí ale také zákon č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích.

### **3.2.2 Porterův model pěti sil**

Nazývá se také analýzou oborového okolí podniku. Zkoumáme postavení společnosti v určitém hospodářském sektoru.

### **Substituty**

Na trhu neexistují snadno cenově a kvalitně dostupné substituty pro tyto produkty (Tiskové zprávy společnosti Fosfa a.s.).

### **Odběratelé**

Rozlišujeme tři základní typy zákazníků. Rozhodnutí nakoupit nabízený výrobek ovlivňují různé faktory. Zákazníky dělíme na konečné spotřebitele, distributory a nadnárodní společnosti. Rozhodujícími faktory k nákupu pro konečné spotřebitele jsou pohodlí při dodání produktu, kvalita a dostupnost – produkt je kdykoliv k dispozici (Výroční zprávy společnosti Fosfa a.s.).

Pro distributory je rozhodující především cena, která se při zvýšených odběrech snižuje, potenciální zisk, obrat výrobku a také spolehlivost dodavatele, s čímž je spojena kvalita výrobků a následné minimum reklamací (Výroční zprávy společnosti Fosfa a.s.).

Faktorem, který nejvíce ovlivňuje nákup nadnárodních společností, je zejména plnění norem a povinností, dále pak kvalita výrobků a cena, která se opět odvíjí podle dodávek zboží (Výroční zprávy společnosti Fosfa a.s.).



Tab. 6 Přehled odběratelů (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Fosfa a.s.)

<b>Koneční spotřebitelé</b>	Cereol World, Ukrajina
	Gerhard Ruff, Německo
	ZT Kruszwica, Polsko
<b>Distributoři</b>	Aliachem Benelux
	Balikem, Maďarsko
	CHEMRO, Rakousko
	HELM, Německo, Rakousko
	Unipetrol, Německo
	ORCHEM, Polsko
	CONLAC, Německo
<b>Nadnárodní společnosti</b>	BRENNTAG
	ECOLAB
	HENKEL

Nejsilnější vyjednávací sílu mají zákazníci třetí třídy. Jedná se o velké společnosti s tradicí a dobrým image. Tito odběratelé jsou velmi citliví na změny cen a produkt má tedy cenově velmi pružnou poptávku. Mají informace o tržních cenách, nabídce a poptávce výrobku, takže změna dodavatele pro ně není nijak nákladná. Zákazníky z druhé třídy lze také řadit mezi silné, z důvodu schopnosti ovlivňovat další obchodníky či konečné spotřebitele. Výhodou Fosfy je kvalita produktů a málo dostupné substituty a tím získávání nových zákazníků (Výroční zprávy společnosti Fosfa a.s.).

## Dodavatelé

Dodavateli suroviny pro výrobu, jsou společnosti, které se zabývají výrobou a dovozem žlutého fosforu. Ložiska, kde se surovina pro výrobu nachází, jsou omezená. Nacházejí se pouze na území Číny a Kazachstánu. Fosfa využívá kazašský fosfor (Výroční zprávy společnosti Fosfa a.s.).

Tab. 7 Přehled dodavatelů (Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti)

<b>Kazachstán</b>	Kazphosphate LLC
	Transec
<b>Čína</b>	různé společnosti

Společnost Kazphosphate LLC je pro Fosfu cenným dodavatelem žlutého fosforu. Doprava se uskutečňuje pravidelně v cisternách po železnici. Kazašská společnost dodává do břeclovské Fosfy více než 80 % suroviny. Zbylou část dodává Transeco a nepravidelně také některé společnosti z Číny (Výroční zprávy společnosti Fosfa a.s.).

Vyjednávací síla dodavatele je značná. Kazašská společnost přepravuje fosfor po železnici, naopak Čína jej dováží v barelech lodní dopravou, přičemž vzniká odpad. Výhodou je tedy lepší dostupnost, stabilita dodávek a menší náklady. Jelikož na trhu existuje jen omezený počet dodavatelů má Kazphosphate velký vliv na Fosfu. Pro surovinu také neexistují dostupné substituty. Fosfa se svojí spotřebou je také velmi cenným zákazníkem pro dodavatele a může ovlivňovat ostatní obchodníky a zákazníky. Fosfa by mohla zmírnit vyjednávací sílu kazašské společnosti Kazphosphate, kdyby rozšířila dodavatele o čínskou společnost (Výroční zprávy společnosti Fosfa a.s.).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Dostupnost základní suroviny žlutého fosforu je velmi omezená, takže vstup nových konkurentů na trh je možný, avšak nemůže významně ohrozit dosavadní výrobce. Náklady na výstavbu nové provozovny jsou příliš vysoké. Zajištění plynulých dodávek je proces složitý, protože dostupnost těchto zdrojů pro základní surovinu je limitován. Dodavatelé žlutého fosforu se snaží zamezit dalšímu rozšiřování, aby nedocházelo ke konkurenčním bojům a výkyvům cen na trhu. Cenové pohyby by negativně ovlivnily výstupy tedy prodejní ceny žlutého fosforu (Výroční zprávy společnosti Fosfa a.s.).

### **Rivalita**

Mezi největší konkurenty patří trojice společností uvedená v tabulce. Jedná se o konkurenci na evropských trzích, která vyrábí a prodává také kyselinu fosforečnou. Nizozemská společnost Thermphos prodala své akcie kazašské společnosti Kazphosphate LLC a má tak na trhu téměř 75% podíl, společnost Alwernia z Polska má podíl na trhu asi 20% a Maďarská společnost Szolnok okolo 7 % (Výroční zprávy společnosti Fosfa a.s.).

Tab. 8 Přímá konkurence (Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti)

Přímá konkurence
<b>Thermphos International B.V.</b> Nizozemsko
<b>Alwernia S. A.</b> Polsko
<b>TVM Szolnok (BIGE Holding)</b> Maďarsko

Největším konkurentem je nizozemská společnost Thermphos. Zaměstnává více než 1200 lidí po celém světě. Sídlo má v Nizozemsku, ale výrobní závody jsou umístěny také v Německu, Francii, Argentíně a Číně. Obě další společnosti jsou pro Fosfu méně ohrožujícími společnostmi, protože se potýkají s nedostatkem finančních prostředků či častým střídáním vlastníků společnosti a tím její vnitřní nerovnováhou (Česká tisková kancelář, 2017).

Mezi další konkurenty Fosfy můžeme zařadit také společnosti, které vyrábí kyselinu fosforečnou ze stejné suroviny, ale jinou výrobní metodou. Kvalita není tak srovnatelná, avšak počítáme i tyto společnosti mezi konkurenci (Výroční zprávy společnosti Fosfa a.s.).

Tab. 9 Nepřímá konkurence (Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti)

Nepřímá konkurence
<b>Société Chimique PRAYON-RUPEL</b> Belgie
<b>Rotem - Negev</b> Izrael
<b>Haifa Chemicals</b> Izrael
<b>Chemische Fabrik Budenheim KG</b> Německo
<b>Rhodia</b> Francie, Velká Británie
Výrobci v Maroku

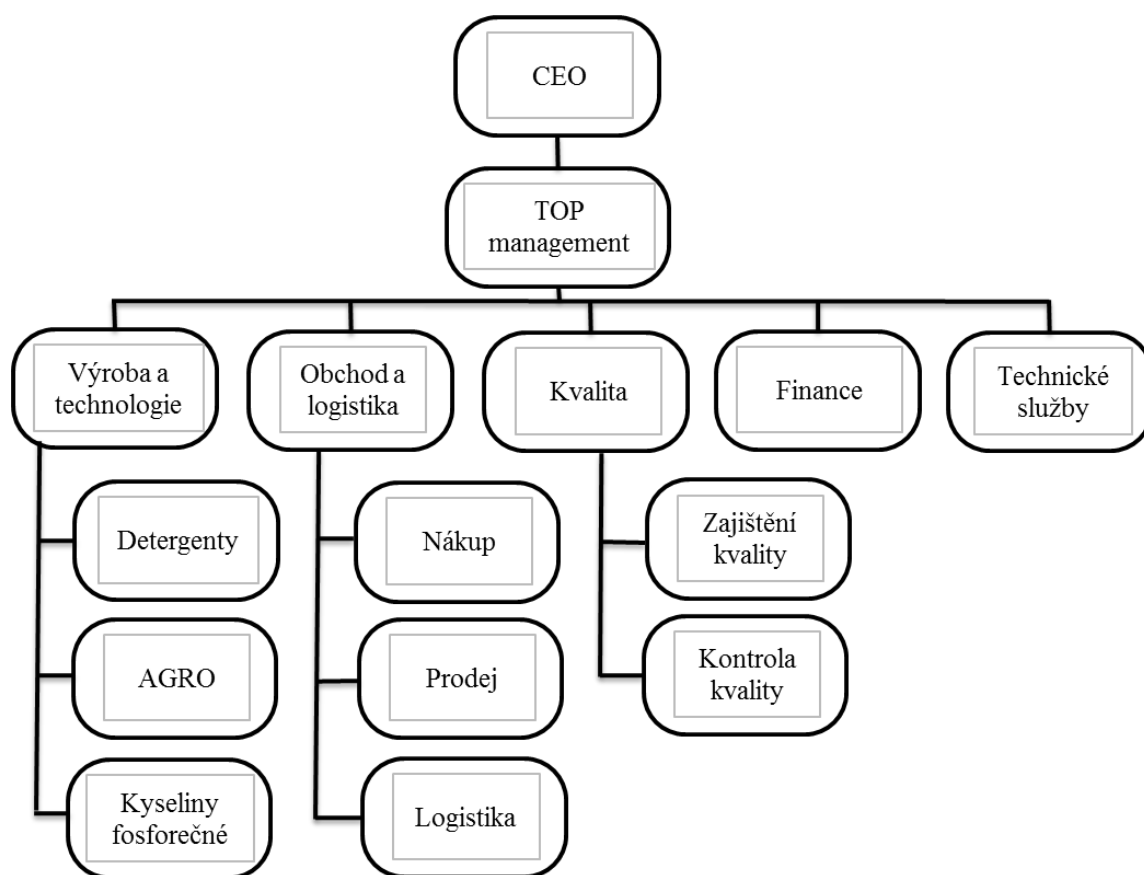
Jednou z výhod těchto společností je využívání lodní dopravy a tím snížení přepravních nákladů a související ceny produktu.

### 3.2.3 McKinseyho analýza 7S

Analýza hodnotí sedm faktorů, které jsou vzájemně propojeny a je důležité je brát všechny dohromady.

**Strategie** – jednou z hlavních strategií společnosti je stát se společností světové třídy a být společností, která má hluboký respekt k přírodě. Dalším důležitým cílem instituce je, aby se stala nejvýznamnějším dodavatelem v oblasti detergentů ve střední a východní Evropě (Fosfa a.s.).

**Struktura** – organizační strukturu společnosti Fosfa a.s. lze označit jako hierarchickou organizační strukturu. V čele celé společnosti je předseda Ivan Bařka. Jednotlivé úseky jsou nadřizeny top managementu. Ve výrobě a technologii jsou dále rozděleny úseky podle oblasti, kterou zpracovávají. Důležitým oddělením je kvalita, která se dále dělí na oddělení zajištění kvality a kontrolu kvality (Fosfa a.s.).



Obr. 4 Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování podle společnosti Fosfa a.s.)

**Systémy** – Fosfa používá systém IS SAP pro zpracování faktur. V oblasti vývoje a projektování je používán program CAD. Komunikace v podniku probíhá pomocí telefonní linky mezi jednotlivými pracovními úseky a také program Lotus Notes pro sdílení informací ve společnosti (Fosfa a.s.).

**Styl vedení práce** – strategická rozhodnutí řeší předseda představenstva na valné hromadě společně s dozorčí radou. Za společnost vůči třetím osobám jedná předseda představenstva sám, ostatní členové musí vždy oba společně (Fosfa a.s.).

**Spolupracovníci** – v současné době Fosfa a.s. zaměstnává přes více než 370 zaměstnanců z celého světa. V roce 2015 přijmula zahraniční pracovníky z Ghany, Brazílie, Indie a Francie. Všichni noví zaměstnanci prochází Tréninkovým centrem a mají možnost studia na Fosfa Univerzitě, kde si můžou rozvíjet znalosti a dovednosti (Hospodářské noviny, 2014).

**Schopnosti** – zaměstnanci bývají pravidelně proškolení o bezpečnosti práce a o požární ochraně hlavně z důvodu práce v chemickém průmyslu. Pro maximální zajištění bezpečnosti má společnost Fosfa a.s. také vlastní jednotku sboru dobrovolných hasičů, která je proškolená zasáhnout při jakékoliv havárii či zranění (Fosfa a.s.).

**Sdílené hodnoty** – společnost si zakládá na velmi ekologické zacházení k životnímu prostředí a přírodnímu bohatství. Snaží se o odstranění ekologické zátěže a snižují spotřebu vody ve výrobě. Dlouhodobě také podporují neziskové organizace a denní stacionáře, které pomáhají postiženým dětem. Již několik let jsou patronem dětského denního stacionáře Biliculum (Breclavskydenik.cz, 2010).

### 3.2.4 SWOT analýza

Hodnocení analýzy SWOT je provedeno na základě zjištěných informací z předcházejících analýz společnosti.

Tab. 10 SWOT analýza (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
postavení na trhu	vyjednávací schopnost
kvalifikovaní pracovníci	dovoz základní suroviny
kvalita výrobků	síla dodavatele
ekologická šetrnost	
HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
regulační předpisy	růst mezd
změny zákonů	nové technologie
kurzy měn	rozšíření do zahraničí
vládní krize	
odchod Velké Británie z EU	

### 3.3 Finanční analýza

Následující část bude obsahovat finanční analýzu metodami a výpočty, které jsou uvedeny v teoretické části. Zdrojem dat pro tuto analýzu jsou rozvaha a výkaz zisku a ztrát z let 2011-2015. Jednotlivé výpočty budou zobrazeny ve vlastních tabulkách a grafech.

#### 3.3.1 Analýza soustav ukazatelů

V následující kapitole bude provedena analýza soustav ukazatelů. Bankrotní model znázorněn pomocí Indexu IN 05 a bonitní model pomocí ukazatele Kralickova Quicktestu.

#### IN 05

Následující tabulka obsahuje vypočítané hodnoty ukazatele IN 05 za jednotlivé sledované roky.

Tab. 11 Index IN 05 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>X<sub>1</sub></b> (aktiva/cizí kapitál)	0,85	0,57	0,39	0,47	0,59
<b>X<sub>2</sub></b> (EBIT/úroky)	5,83	4,76	0,14	1,08	1,68
<b>X<sub>3</sub></b> (EBIT/aktiva)	0,48	0,19	0,07	0,40	0,53
<b>X<sub>4</sub></b> (výnosy/aktiva)	0,31	0,31	0,33	0,34	0,34
<b>X<sub>5</sub></b> (OA/krát.závazky)	0,44	0,39	0,29	0,41	0,41
<b>IN 05</b>	<b>7,91</b>	<b>6,21</b>	<b>1,22</b>	<b>2,69</b>	<b>3,55</b>

Výsledky udávají, že společnost má 92% pravděpodobnost, že nezkrachuje a bude vytvářet zisk. Pouze v roce 2013 hodnoty ukazatele klesly pod doporučovanou hodnotu 1,6 a tím byla korporace ohrožena, že s 50% pravděpodobností zkrachuje a se 70% pravděpodobností nebude vytvářet zisk. Důvodem tohoto kolísání se stal ukazatel  $x_2$ , který porovnává EBIT a úroky. V roce 2013 si společnost vzala úvěr a tím se zvýšily

úroky. Na druhou stranu měla společnost v tomto roce nejnižší výsledek hospodaření za všechny porovnávané roky.

### Kralickův Quicktest

Tento ukazatel udává, jak je společnost schopná pokrýt potřeby vlastními zdroji. Hodnotí také finanční stabilitu a samostatnost.

Tab. 12 Vyhodnocení Kralickova Quicktestu (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>R1</b>	0,83	0,73	0,65	0,68	0,71
<b>R2</b>	-0,06	0,79	2,42	1,27	0,79
<b>R3</b>	0,12	0,05	0,02	0,10	0,13
<b>R4</b>	3,51	9,10	9,07	6,79	10,49
<b>KQT</b>	<b>1,10</b>	<b>2,67</b>	<b>3,04</b>	<b>2,21</b>	<b>3,03</b>

Výsledek udává, jak je společnost bonitní a jaká je její finanční situace. V tabulce můžeme vidět, že společnost v letech 2011, 2012 a 2014 má hodnoty mezi 1-3 a tím nemůžeme jasně nic vypovědět o její finanční situaci. Významnou změnou, která ovlivnila výsledky, je kolísání výsledku hospodaření mezi lety 2012, 2013 a 2014, kdy se změnil z 64 milionů na 28 milionů a poté rázem vzrostl na téměř 207 milionů korun. V letech 2013 a 2015 se společnost přehoupala přes hodnotu 3 a tím můžeme konstatovat, že je společnost bonitní a v dobré finanční situaci. V roce 2013 si společnost vzala bankovní úvěr a tím se zvýšily její dluhy, další bankovní úvěr si společnost vzala v roce 2014. Oba tyto úvěry byly použity na nákup dlouhodobého nehmotného majetku.

### 3.3.2 Analýza absolutních ukazatelů

Pro tyto ukazatele byla použita horizontální a vertikální analýza účetních výkazů. Ukazuje vývoj jednotlivých položek pasiv, aktiv a výkazu zisku a ztrát v čase. Velký vliv na poklesu aktiv v roce 2014/2015 měl pokles dlouhodobého majetku v tomto



období o -6,8 %. V letech 2010/2011 je hodnota aktiv také příliš nízká. Tímto důvodem je opět dlouhodobý majetek, který má v období zápornou hodnotu. Hodnota vlastního kapitálu se za sledované období nezměnila. Příčinou snížení pasiv o 7,3 % v roce 2015 oproti roku 2014 bylo snížení vlastního kapitálu a snížení rezervních fondů. V roce 2012 došlo ke zvýšení pasiv vlivem financování z cizích zdrojů.

### Horizontální analýza

Jednotlivé položky rozvahy a výsledovky byly měřeny jako procentní změna v letech 2011–2015. Výsledná data jsou seřazena do tabulek.

Tab. 13 Horizontální analýza aktiv (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

Změna v %	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
<b>Aktiva celkem</b>	1,78%	11,64%	22,52%	23,70%	7,31%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-16,36%	11,33%	30,91%	-3,63%	-6,79%
<b>Oběžná aktiva</b>	16,28%	11,81%	17,26%	42,77%	14,66%
<b>Zásoby</b>	-8,74%	37,55%	36,07%	45,54%	28,23%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	28,51%	-7,32%	33,00%	57,66%	-11,67%
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	4,68%	12,70%	-36,76%	0,23%	72,34%

K významnému nárůstu celkových aktiv došlo mezi lety 2012 a 2013, tento nárůst tvořil okolo 23 %. Příčinou tohoto růstu je zvýšení dlouhodobého majetku o téměř 31 %, kdy došlo k nákupu dlouhodobého nehmotného majetku. V roce 2012 byla zahájena výstavba Fosfa Univerzity, což vede ke zvýšení hmotného majetku. Zajímavý je také obrovský nárůst u položky zásob. V letech 2011 a 2012 tento nárůst dosahuje téměř 38 % a nadále rostl v dalších letech. Nárůst způsobuje velké množství materiálu, který společnost nakoupila v letech 2014 do větších zásob. U krátkodobého finančního majetku naopak došlo k prudkému poklesu a to konkrétně v letech 2012 a 2013, kdy tento poklesl, činil 37 %. Pokles způsobil úbytek finančních prostředků na bankovních účtech. Nárůst oběžných aktiv v roce 2013 je v důsledku dlouhodobé daňové pohledávky, kterou měla společnost.

Tab. 14 Horizontální analýza pasiv (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

<b>Změna v %</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>
<b>Pasiva celkem</b>	<b>1,78%</b>	<b>11,64%</b>	<b>22,52%</b>	<b>23,70%</b>	<b>7,31%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>5,89%</b>	<b>-2,24%</b>	<b>9,52%</b>	<b>28,78%</b>	<b>13,32%</b>
<b>Základní kapitál</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-29,16%</b>	<b>67,04%</b>	<b>79,39%</b>	<b>1,58%</b>	<b>-13,98%</b>
<b>Rezervy</b>	86,09%	0,88%	881,78%	30,26%	-59,25%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	460,73%	887,29%	-5,40%	21,64%	-11,76%
<b>Krátkodobé závazky</b>	-23,32%	28,69%	54,79%	2,75%	13,14%
<b>Bankovní úvěry</b>	-40,00%	-66,67%	1369,28%	-42,23%	-100,00%

Sledovaná společnost Fosfa a.s. navýšila svoje rezervy nejvíce mezi lety 2012-2013 o více než 800% ale tyto rezervy v následujících letech stále klesaly. K znatelnému poklesu došlo také u položky dlouhodobých závazků, kde v letech 2011-2012 činily hodnoty 800% a v následujících letech klesly až na -5,4%. U položky bankovních úvěrů v letech 2012–2013 je obrovský nárůst, který je zapříčiněn úvěrem. Tento úvěr byl v roce 2015 splacen, a proto můžeme vidět pokles v následujících letech.

Tab. 15 Horizontální analýza výsledovky (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

<b>Změna v %</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>	<b>2012/2013</b>	<b>2013/2014</b>	<b>2014/2015</b>
<b>Přidaná hodnota</b>	79,67%	-6,22%	16,66%	14,25%	-27,18%
<b>Provozní VH</b>	-43,63%	-68,72%	-36,70%	472,59%	-69,93%
<b>Finanční VH</b>	48,79%	-179,84%	-128,99%	-641,77%	1072,17%
<b>VH za účetní období</b>	-30,57%	-34,82%	-66,86%	677,38%	38,56%
<b>VH před zdaněním</b>	-22,26%	-56,38%	-55,45%	619,98%	43,73%

Významné hodnoty můžeme nalézt u položky provozní výsledek hospodaření, který v roce 2013 činil 32 463 tis. Kč a v následujícím roce vzrostl až na 185 881 tis. Kč. Další významnou položku tvoří výsledek hospodaření před zdaněním, který v roce 2011 činil 147 555 tis. Kč a v roce 2013 hluboko klesl na 28 671 tis. Kč. V následujících letech se situace opět zlepšila a můžeme vidět růst na 44 % v letech 2014–2015.

## Vertikální analýza

Následující vybrané položky aktiv, pasiv a výsledovky jsou vyčísleny v procentech, kdy za základnu byla zvolena celková aktiva. Na celkových aktivech se nejvíce podílejí položky dlouhodobého hmotného majetku, zásob, kde je velká část aktiv vázána v nedokončené výrobě a polotovarech. Společnost má také mnoho aktiv v podobě pohledávek z obchodních vztahů. V pasivech mají největší zastoupení položky krátkodobých závazků, čili závazků z obchodních vztahů. Další významnou hodnotou je výsledek hospodaření v jednotlivých letech. Společnost Fosfa a.s. se zabývá výrobou a prodejem chemických přípravků, tudíž největší zastoupení ve výnosech mají tržby za prodej výrobků. Největší nákladovou položku představuje spotřeba materiálu, což bývá u výrobních podniků charakteristické.

Tab. 16 Vertikální analýza aktiv (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>39,11%</b>	<b>39,00%</b>	<b>41,67%</b>	<b>32,46%</b>	<b>28,20%</b>
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>60,66%</b>	<b>60,75%</b>	<b>58,14%</b>	<b>67,11%</b>	<b>71,70%</b>
<b>Zásoby</b>	18,92%	23,31%	25,89%	30,46%	36,40%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	26,19%	21,74%	23,60%	30,08%	24,76%
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	15,55%	15,70%	8,10%	6,56%	10,54%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,24%</b>	<b>0,25%</b>	<b>0,19%</b>	<b>0,43%</b>	<b>0,10%</b>

Z tabulky je patrné, že dlouhodobý majetek rostl až do roku 2013 a poté zaznamenal nepatrný pokles. Naopak položky oběžná aktiva a zásoby rostl po celé sledované období, tedy od roku 2011–2015. Oběžná aktiva se během těchto sledovaných let zvýšila o více než polovinu. U zásob je to přes 570 000 tis. Kč za toto pětileté období.

Tab. 17 Vertikální analýza pasiv (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>82,97%</b>	<b>72,66%</b>	<b>64,95%</b>	<b>67,62%</b>	<b>71,41%</b>
<b>Základní kapitál</b>	131,82%	118,08%	96,37%	77,91%	72,60%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>15,35%</b>	<b>22,97%</b>	<b>33,63%</b>	<b>27,62%</b>	<b>22,14%</b>
<b>Rezervy</b>	0,54%	0,48%	3,89%	4,09%	1,55%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	0,88%	7,80%	6,03%	5,92%	4,87%
<b>Krátkodobé závazky</b>	12,32%	14,20%	17,94%	14,90%	15,71%
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	1,61%	0,48%	5,78%	2,70%	0,00%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1,68%</b>	<b>4,37%</b>	<b>1,42%</b>	<b>4,76%</b>	<b>6,46%</b>

U položky rezerv můžeme vidět, že v roce 2013 růst o téměř 4 % oproti roku předchozímu. V roce 2015 ale rezervy opět klesají. Krátkodobé závazky v jednotlivých letech neustále mírně rostou. V roce 2013 bylo u banky požádáno o úvěr a v tomto roce vidíme nárůst o 5,78 %, avšak tento úvěr byl v roce 2015 splacen, což potvrzuje i nulová hodnota v tabulce.

Tab. 18 Vertikální analýza výsledovky (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Tržby za prodej vl. výrobků</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Přidaná hodnota</b>	16,31%	13,59%	12,25%	11,04%	7,36%
<b>Provozní VH</b>	9,20%	2,56%	1,25%	5,65%	1,55%
<b>Finanční VH</b>	-0,92%	0,65%	-0,15%	0,62%	6,70%
<b>VH za účetní období</b>	5,97%	3,46%	0,89%	5,43%	6,88%
<b>VH před zdaněním</b>	8,28%	3,21%	1,11%	6,27%	8,25%

Při výpočtech byly za základnu použity tržby za prodej vlastních výrobků, protože mají největší podíl na zisku společnosti. Můžeme vidět, že výsledky hospodaření v jednotlivých letech neustále kolísaly. Propad však u všech můžeme vidět v roce 2013, kdy tento rok byl pro společnost nejméně výnosným.

### 3.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Budou vyhodnoceny ukazatele čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Výsledky budou znázorněny v tabulkách.

#### Čistý pracovní kapitál

Z výsledků je patrné, že společnost je likvidní, protože má dost aktiv na financování krátkodobých závazků. Ukazatel má rostoucí trend a společnost má dostatečně velký „finanční polštář“ na uhrazení závazků.

Tab. 19 Čistý pracovní kapitál (Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti)

ČPK (v tis.)	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	739 152	826 643	968 418	1 386 996	1 582 440
Krát. závazky	149 521	192 425	297 858	306 056	346 274
ČPK	589 631	634 218	670 560	1 080 940	1 236 166

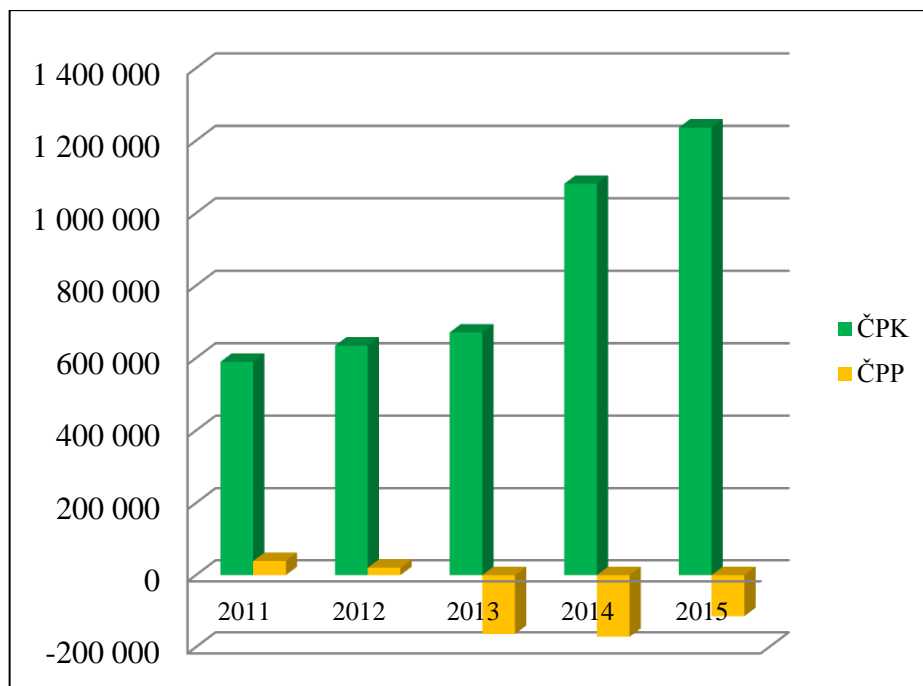
#### Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky ukazují, jak je společnost schopna splácet okamžitě své závazky. Z tabulky je zřejmé, že společnost se za analyzované období dostala do záporných hodnot. Stalo se tak v důsledku převýšení hodnot závazků nad finančními prostředky, které má společnost na placení. Tyto záporné hodnoty nám také ukazují, že společnost má rok od roku více nesplacených závazků, což může v budoucnu vést k platebním problémům. V roce 2014 byla hodnota ukazatele nejnižší, protože společnost měla nejvyšší krátkodobé závazky.

Tab. 20 Čisté pohotové prostředky (Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti)

ČPP (v tis.)	2011	2012	2013	2014	2015
Pohotov. fin. prostředky	188 714	212 683	134 499	134 802	232 312
Okamžitě splatné závazky	149 521	192 425	297 858	306 056	346 274
ČPP	39 193	20 258	-163 359	-171 254	-113 962

Grafické znázornění ukazuje na velké rozdíly mezi těmito ukazateli.



Graf 2 Vývoj rozdílových ukazatelů (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

### 3.3.4 Analýza poměrových ukazatelů

V této podkapitole budou analyzovány čtyři nejčastější druhy ukazatelů. Budou jimi ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a ukazatele aktivity.

#### Ukazatele rentability

Následující tabulka obsahuje výpočty ukazatelů rentability tržeb (ROS), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability celkových aktiv (ROA). Hodnoty ukazatelů byly porovnány s konkurenční společností Lovochemie a.s. Lovosice.

Tab. 21 Ukazatele rentability (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROS [%]</b>	5,96	3,45	0,88	5,42	6,88
<b>ROE [%]</b>	10,56	7,04	2,13	12,86	15,73
<b>ROA [%]</b>	12,16	4,75	1,73	10,05	13,46

Ukazatel ROS je základem pro znázornění efektivnosti celé společnosti. Ukazuje, jak je schopna hospodařit s prostředky. V tabulce můžeme vidět, že rentabilita tržeb má do roku 2013 klesající tendenci a od roku 2014 začala stoupat.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje schopnost podniku využívat vlastní kapitál k tvorbě zisku. Doporučované hodnoty jsou více než 10 %. Těchto hodnot společnost dosahovala vyjma let 2012 a 2013, kdy byly hodnoty velmi nízké.

Ukazatel ROA vyjadřuje, jakého efektu bylo dosaženo vloženými aktivy. Doporučované hodnoty jsou vyšší než 10 %. Společnost těchto hodnot dosahovala opět kromě let 2012 a 2013.

Pro lepší porovnání byla provedena analýza rentability u konkurenční společnosti. Společnost Lovochemie a.s. Lovosice se zabývají výrobou minerálních hnojiv. Lovochemie a.s. je vlastněná společností Agrofert. Následující tabulka udává výpočty jednotlivých ukazatelů rentability.

Tab. 22 Ukazatele rentability konkurenční společnosti (Vlastní zpracování podle výročních zpráv společnosti Lovochemie a.s.)

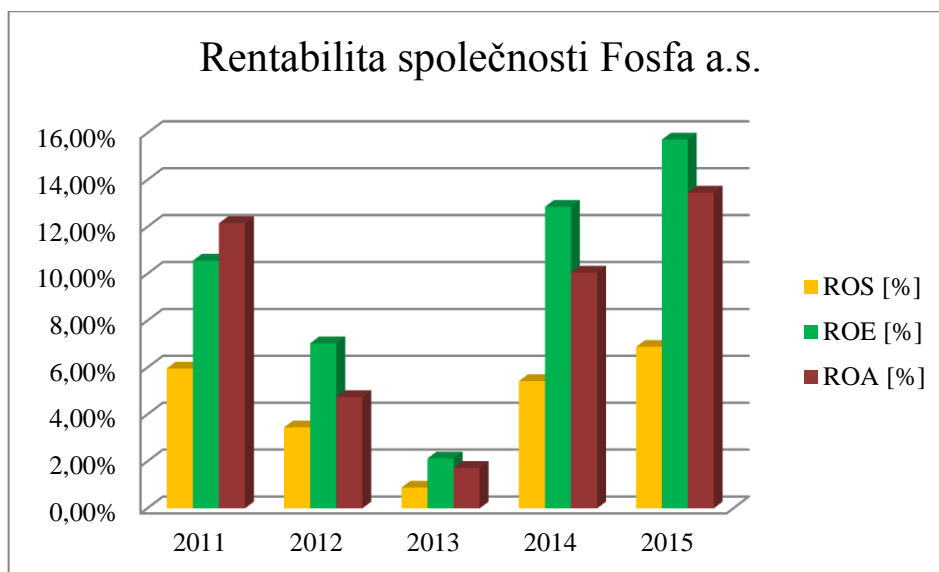
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROS</b>	11,17%	6,66%	4,88%	5,99%	6,14%
<b>ROE</b>	21,51%	16,60%	9,58%	10,90%	9,16%
<b>ROA</b>	17,44%	13,51%	7,93%	9,43%	7,09%

Jak můžeme vidět ani konkurenční společnost nevykazuje růst ukazatele ROS, přesto je na tom lépe v hospodaření s prostředky než sledovaná společnost Fosfa a.s.

Tabulka udává, že hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu konkurence se pohybuje ve všech letech okolo 10 % hodnoty, která je pro dobrou rentabilitu doporučována. V tomto ukazateli vychází konkurence lépe než Fosfa a.s.

Konkurenční společnost dále ukazuje, že i ukazatel ROA vykazuje lepších výsledků než u naší společnosti. Oproti společnosti Fosfa a.s., která se v letech dostala až na hranici 1,7 % se Lovochemie a.s. udržuje ve sledovaných letech nad hranicí 7 % a více.

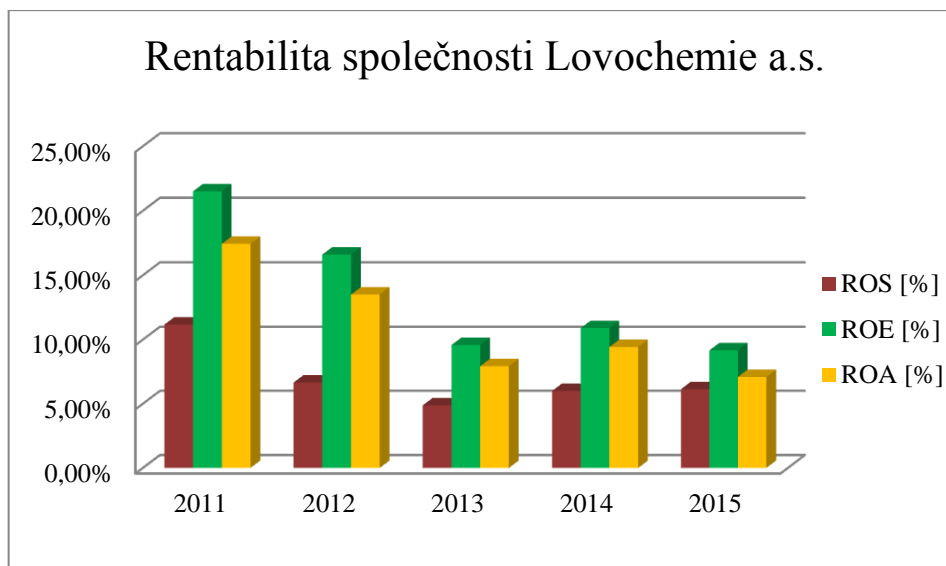
Následující grafy zobrazují obě společnosti v jednotlivých letech pro lepší srovnání hodnot.



Graf 3 Ukazatele rentability společnosti Fosfa a.s. (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

Oba grafy zobrazují ukazatele rentability. Společnost Fosfa a.s. v prvních třech letech zaznamenává rapidní propad, ale poté od roku 2014 roste. Společnost Lovochemie a.s. ve sledovaném období zaznamenává v prvních třech letech také propad, ovšem nárůst ukazatelů od roku 2014 není tak enormní jako je tomu u společnosti Fosfa a.s.





Graf 4 Ukazatele rentability společnosti Lovochemie a.s. (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Lovochemie a.s.)

### Ukazatele likvidity

Vyjadřují, jak je společnost solventní. Tedy jak je schopna splácet své závazky. Následující tabulka zobrazuje hodnoty jednotlivých stupňů likvidity.

Tab. 23 Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

Likvidita	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Běžná likvidita</b>	4,94	4,30	3,25	4,53	4,57
<b>Pohotová likvidita</b>	3,41	2,65	1,81	2,49	2,25
<b>Okamžitá likvidita</b>	1,26	1,11	0,45	0,44	0,67

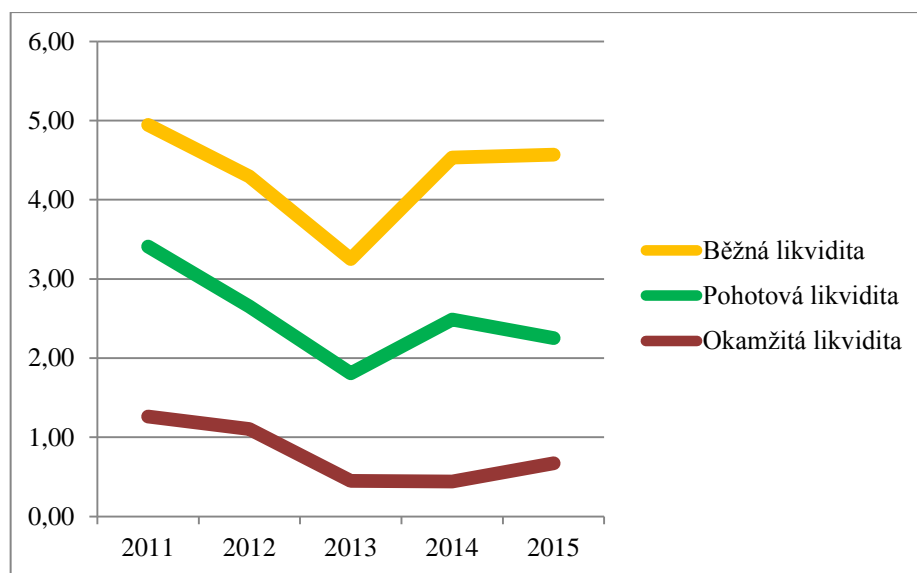
**Běžná likvidita** – ve sledovaném období společnost nedosahuje doporučených hodnot 1,5–2,5. Klesající hodnoty běžné likvidity značí růst krátkodobých závazků. Vysoké hodnoty jsou způsobeny vysokým stavem zásob.

**Pohotová likvidita** – znázorňuje likviditu bez položky zásob. V případě sledované společnosti, která má vysokou hodnotu zásob je i pohotová likvidita vysoká. Doporučená hodnota je okolo 1 a sledovaná společnost se k této hodnotě přibližuje

v roce 2013, ale následně opět stoupá, což značí dobrou úroveň likvidity, ale špatné využití oběžných aktiv.

**Okamžitá likvidita** – má doporučené hodnoty 0,2–0,5. Oproti ostatním ukazatelům se společnost těmito hodnotám od roku 2013 přiblížila a udržuje doporučené hodnoty. Můžeme tedy říci, že společnost je schopna dodržet dobu splatnosti svých závazků.

Následující graf zobrazuje jednotlivé ukazatele likvidity, kdy u všech je patrné, že nejnižší hodnoty byly v roce 2013. Tento ukazatel dopadl dobře, má stoupající tendenci a proto můžeme říci, že likvidita je na dobré úrovni a nepředstavuje nebezpečí pro věřitele.



Graf 5 Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi vlastním a cizím kapitálem.

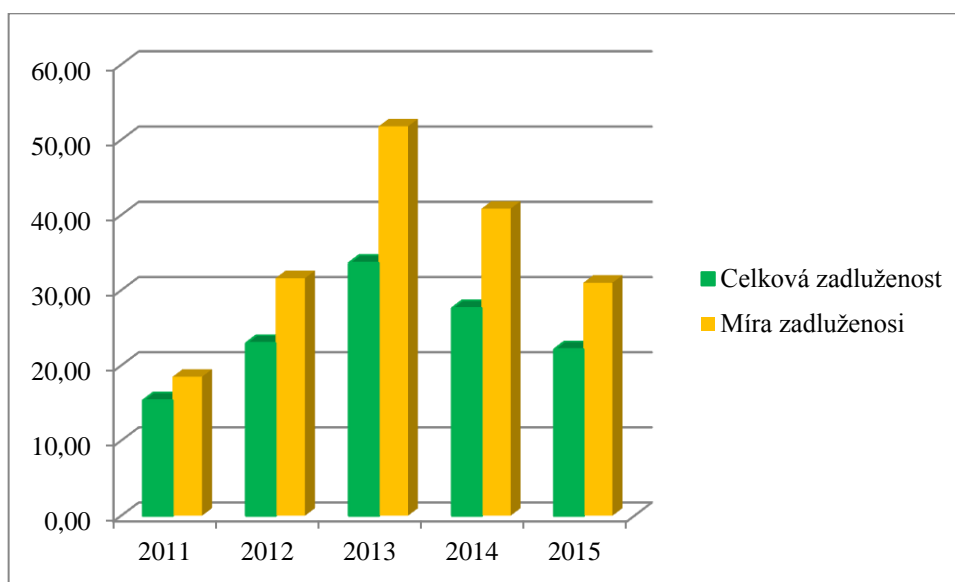
Tab. 24 Ukazatele zadluženosti v letech 2011-2015 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Celková zadluženost (%)</b>	15,35	22,97	33,63	27,62	22,14
<b>Míra zadluženosti (%)</b>	18,50	31,61	51,78	40,85	31,00
<b>Úrokové krytí</b>	145,66	118,97	3,57	26,93	41,94

U celkové zadluženosti se doporučují hodnoty od 30 % – 60 %. Z tabulky je zřejmé, že instituce těchto hodnot nedosahuje a můžeme tedy říct, že není financována cizími zdroji.

Míra zadluženosti poměruje cizí a vlastní kapitál. Ukazatel je důležitý pro banky, které se rozhodují při schvalování úvěru. Ukazatel společnosti od roku 2011 do roku 2013 rostl, avšak od roku 2014 má klesající trend.

Pro hodnoty úrokového krytí platí, že čím vyšší hodnoty jsou, tím lépe na tom společnost je. V roce 2013 můžeme vidět značný pokles tohoto ukazatele. Je to dáno tím, že nákladové úroky rostly rychleji a provozní výsledek hospodaření se výrazně snížil. V dalších letech už opět instituce zaznamenává růst tohoto ukazatele.



Graf 6 Ukazatele zadluženosti v letech 2011-2015 (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

V grafu je znázorněna celková zadluženost společnosti a míra zadluženosti. Z grafu je patrné, že oba tyto ukazatele do roku 2013 rostly a od roku 2014 mají klesající trend.

## Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity ukazují, jak společnost Fosfa a.s. hospodaří se svými aktivy. V tabulce jsou znázorněny ukazatele doby obratu celkových aktiv, doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.

Tab. 25 Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Doba obratu celkových aktiv</b>	1,47	1,48	1,56	1,60	1,63
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	47,01	57,43	60,43	69,34	81,44
<b>Doba obratu pohledávek (ve dnech)</b>	65,06	53,56	55,08	68,47	55,39
<b>Doba obratu závazků (ve dnech)</b>	30,60	34,98	41,87	33,92	35,15

Doba obratu aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí za rok. Můžeme vidět stoupající trend, to znamená, že společnost je na tom rok od roku lépe. Příčinou tohoto růstu jsou rostoucí tržby instituce.

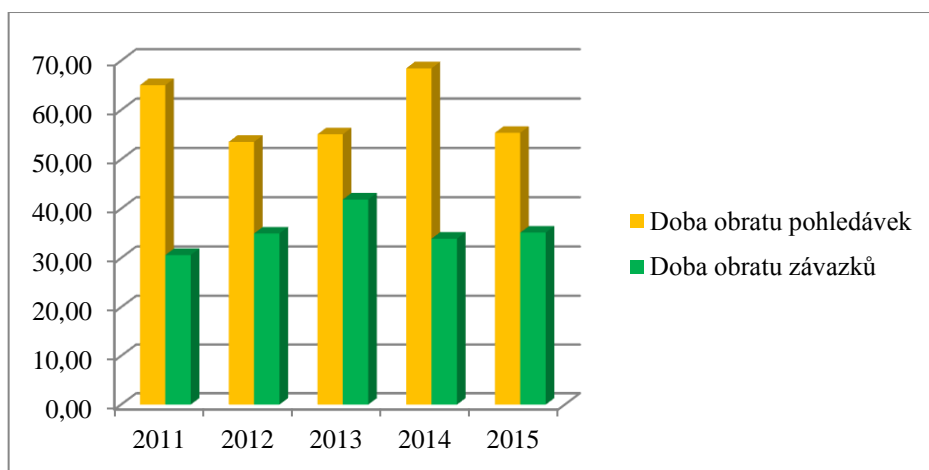
Doba obratu zásob je uvedena dnech a informuje o tom, jak dlouho jsou zásoby ve společnosti vázány v oběžných aktivech, než jsou spotřebovány. Je doporučován klesající trend. Na základě zjištěných výpočtů je na tom společnost Fosfa a.s. přesně naopak. Zásoby jsou vázány v roce 2015 až 81 dní a to výrazně zvyšuje náklady na skladování.

Doba obratu pohledávek je také uvedena ve dnech. Je to doba mezi prodejem a přijetím peněz od odběratelů, kteří nám dluží. Doba splatnosti nastavená mezi přijatými a vydanými fakturami je 30 dnů. Nejmenší hodnoty dosahuje společnost v roce 2012, avšak následující roky ukazatel roste. Podle výsledků v tabulce můžeme sledovat, že doba splatnosti pohledávek se převyšuje téměř dvojnásobně. Průměrná doba splácení je 60 dnů. Pokud by ukazatel rostl i nadále, je společnost nucena tento problém řešit.

Doba obratu závazků vyjadřuje počet dnů, po které společnost Fosfa a.s. dluží svým dodavatelům. V tabulce vidíme, že tento ukazatel ve sledovaných letech kolísá. Průměrná doba splácení závazků je 35 dní. Opět můžeme vidět, že největší hodnoty

dosáhla instituce v roce 2013 a následující roky se společnost snaží držet okolo hodnoty 30 dní.

V následujícím grafu je znázorněno srovnání doby obratu pohledávek a závazků. Ukazatel doby obratu pohledávek je ve sledovaném období let 2011-2015 vyšší než ukazatel doby obratu závazků. Mezi dobami jsou velké rozdíly. Pro společnost to znamená, že své závazky dodavatelům platí mnohem dříve, než jsou zaplacený pohledávky od odběratelů.



Graf 7 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Tato kapitola se věnuje řešení problémů, které byly vyhodnoceny v analýzách v předchozí kapitole.

Na základě provedení finanční analýzy společnosti Fosfa a.s. můžeme konstatovat, že finanční stabilita je dobrá, společnosti nehrozí bankrot a neustále investuje do rozvoje.

Našel se ovšem problém v řízení pohledávek, čili v době obratu pohledávek. Z výročních zpráv je patrné, že společnosti se nedaří inkasovat v době jejich splatnosti. Splatnost je nastavena na 30 dnů, avšak podle vypočtených výsledků je patrné, že průměrná doba splacení pohledávek je převyšena téměř o polovinu až na 60 dnů. Pokud by se situace vyvíjela podobným směrem, mohlo by dojít k nedostatku finančních prostředků a následně k platební neschopnosti společnosti.

### **4.1 Zavedení systému na řízení pohledávek**

Jednou z variant, která se pro daný problém nabízí, je použití informačního systému, do kterého by byl nainstalován software na správu pohledávek. Použití tohoto systému by spočívalo ve sledování pohledávek zvláště těch nezaplacených. Následně by byla vygenerována upomínka, která by byla automaticky odeslána odběratelům. Odesílatel by zároveň dostal informaci o doručení a přečtení. Výhodou tohoto systému je kontrola doručení upomínky či četnost odeslání upomínky.

Cena za software je individuální podle toho, který zakoupí. Pro příklad byl vybrán software společnosti UNiQ Pohledávky. Při objemu do 500 faktur měsíčně by cena softwaru neměla překročit 30 tisíc Kč. Cena je výhodná, protože má společnost v předešlých letech pohledávky převyšující 400 000 Kč (pokladny-systemy.cz, 2017).

Zavedení tohoto softwaru by pro společnost znamenalo minimální snížení krátkodobých pohledávek o 25 %. Společnost by tím získala finanční prostředky, které by mohla využít pro další rozvoj společnosti nebo pro investice.

Pro příklad byl vybrán rok 2015. Pohledávky činily 545 645 Kč. Zakoupením softwaru pohledávky klesly na 409 234 Kč. Změnu znázorňuje následující tabulka.

Tab. 26 Srovnání finančního stavu po zavedení softwaru (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

	<b>2015</b>	
	<b>PŘED</b>	<b>PO</b>
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	545 645 Kč	409 234 Kč
<b>Krátkodobý fin. majetek</b>	232 312 Kč	368 723 Kč
<b>Krátkodobé závazky</b>	346 274 Kč	346 274 Kč
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,67	1
<b>Doba obratu pohledávek</b>	55,39	41,55

Tabulka ukazuje, že po použití softwaru se okamžitá likvidita zvýšila na hodnotu 1, což značí mnoho nevyužitých aktiv. Tyto aktiva mohou být použita pro vývoj společnosti. Software pro vymáhání pohledávek ale jako nejdůležitější ukazatel považuje dobu obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek se snížila z 55 dnů na 41 dnů. Jako pozitivní stránku softwaru je důležité zmínit samostatnost, kdy se nemůže stát, že fakturant či jiný zaměstnanec zapomene či přehlédne nesplacené pohledávky.

Zavedením softwaru by společnost ušetřila peněžní prostředky, které by mohla dále investovat. V zájmu společnosti by mělo být určitou část finančního majetku investovat. Když už nejsou peníze využity, neměly by ztrácet hodnotu. Následující tabulka představuje ušetřené peníze po zavedení softwaru a také peníze, které zbydou po splacení závazků.

Tab. 27 Finanční prostředky po zavedení softwaru (Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti)

<b>v tis. Kč</b>		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>PŘED</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	317863	294599	391812	617734	545645
	<b>Krátkodobý fin. majetek</b>	<b>188714</b>	<b>212683</b>	<b>134499</b>	<b>134802</b>	<b>232312</b>
	<b>Krátkodobé závazky</b>	149521	192425	297858	306056	346274
<b>PO</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	238397	220949	293859	463301	409234
	<b>Krátkodobý fin. majetek</b>	<b>268180</b>	<b>286333</b>	<b>232452</b>	<b>289236</b>	<b>368723</b>
	<b>Krátkodobé závazky</b>	149521	192425	297858	306056	346274
<b>ČPP</b>						
	<b>Pohotové fin. prostředky</b>	268180	286333	232452	289236	368723
	<b>Okamžitě splatné závazky</b>	149521	192425	297858	306056	346274
	<b>ČPP</b>	<b>118659</b>	<b>93908</b>	<b>-65406</b>	<b>-16821</b>	<b>22449</b>

Z tabulky je zřejmé, že na konci roku 2015 by mělo být ušetřeno přes 20 milionů korun. Navrhují investovat částku mezi 5–10 miliony korun do termínovaných vkladů, které peníze nejlépe zúročí. Následující tabulka ukazuje, kolik by podnik vydělal, kdyby investoval peníze v květnu 2017. Pro příklad bylo navrženo zhodnocení termínovaných vkladů u finanční instituce ANO spořitelní družstvo, které nabízí nejlepší úrokové sazby ([www.anosd.cz](http://www.anosd.cz)).

Tab. 28 Porovnání termínovaných vkladů (Vlastní zpracování dle anosd.cz)

Částka	10 000 000	
Délka	Úrok	Čistý zisk
1 rok	1,4%	119 000 Kč
2 roky	1,8%	153 000 Kč
3 roky	2,6%	221 000 Kč
4 roky	2,8%	238 000 Kč
5 let	3,0%	255 000 Kč

Hodnoty jednotlivých vkladů se mohou měnit v závislosti na míře růstu úrokových sazeb v jednotlivých obdobích.

## 4.2 Faktoring

Variantou pro pohledávky je bezregresní faktoring. Principem faktoringu je uzavření spolupráce s faktoringovou společností. Faktoringové společnosti se odprodají všechny pohledávky, které jsou po splatnosti. Ta poté vyplatí zálohu až 90 % na účet analyzované společnosti. Většina faktoringových společností vyplácí faktury do 24 hodin. Až odběratelé zaplatí pohledávku, odešle faktoringová společnost zbylých 10 % společnosti. Výhodou faktoringového prodeje pohledávek je odstranění rizika z nezaplacení či neschopnosti českého či zahraničního odběratele zaplatit. Toto riziko přebírá faktoringová společnost v plné výši.

Faktoringovou společností pro analyzovaný podnik Fosfa a.s. byla zvolena společnost Bibby Financial Services se sídlem v Brně. Společnost nabízí 90 % krytí pohledávek se zasláním zálohy do 24 hodin. Výhodou je, že po doručení zboží zákazníkovi se zašle kopie faktury do Bibby. Společnost Bibby dále nabízí prověření bonity zahraničních zákazníků a chrání zisk před kurzovými výkyvy.



Tab. 29 Návrh faktoringu společnosti (Vlastní zpracování dle [www.bibbyfinancialservices.cz](http://www.bibbyfinancialservices.cz))

<b>Bibby Financial Services</b>	
<b>Fakturovaná částka</b>	8 500 tis. Kč
<b>Doba splatnosti</b>	30 dnů
<b>Faktoringový poplatek</b>	0,5%
<b>Úrok z profinancování</b>	1M PRIBOR + 2% p.a. = 2,5 % p.a.
<b>Výše zálohy</b>	90%
<b>1. den</b>	Zaslání kopie faktury faktoringové společnosti
<b>2. den</b>	Zaslání zálohy na účet společnosti (8 500 tis. Kč * 90% = 7 650 tis. Kč)
<b>31. den</b>	Doplnění zbylých 10 % (8 500 tis. Kč * 10% = 850 tis. Kč)
<b>Faktoringový poplatek</b>	8 500 tis. Kč * 0,5% = 42 500 Kč
<b>Úrok z profinancování</b>	7 650 tis. Kč * 60/365 * 2,5% = 31 438 Kč
<b>Celková cena služby</b>	42 500 Kč + 31 438 Kč = <b>73 938 Kč</b>

Poplatky spojené s faktoringem jsou faktoringový poplatek a také úroková sazba, která se skládá z 1M PRIBOR + 2% p. a. Po zavedení faktoringu, se doba obratu pohledávek snížila z 55 dní na 50 dnů.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést hodnocení finanční situace vybraného podniku. Situaci vyhodnotit a nalézt silná a slabá místa organizace, která ji výrazně ovlivňují. Na základě analýzy se pokusit navrhnout a doporučit řešení, které by měla společnost posloužit pro budoucí vývoj.

Společnosti Fosfa a.s. je český podnik, jehož hlavní činností je zpracování žlutého fosforu, výroba pracích a čisticích prostředků pro domácnosti a také produkce aplikací na bázi fosforu v potravinářství. Analýza byla provedena za období let 2011–2015 a vycházela z výkazů společnosti.

Finanční situace byla hodnocena pomocí kvantitativních i kvalitativních nástrojů. V rámci analýzy okolí byla provedena analýza SLEPTE, Porterův model pěti sil, McKinseyho analýza 7S či SWOT analýza. Finanční analýza byla rozdělena na absolutní ukazatele, skládající se z horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Dále byly analyzovány rozdílové a poměrové ukazatele. Z hlediska bankrotních a bonitních modelů byly použity modely Indexu IN05 a Kralickův Quicktest.

Jednotlivé ukazatele definované v teoretické části, byly aplikovány na společnost Fosfa a. s. v praktické části. V rámci bonitních a bankrotních modelů můžeme říct, že organizace má velmi dobrou finanční situaci a není ohrožena bankrotem. Zadlužení instituce je nízké, protože je financována z vlastního kapitálu.

Za problém byla podle finanční analýzy doba obratu pohledávek. Společnost má dobu pohledávek nastavenou na 30 dnů, přičemž z finanční analýzy je doba obratu vyšší téměř o polovinu. V rámci návrhů a doporučení bylo navrženo, aby společnost zakoupila nový software, který by jim pomohl s vyjednáváním a správou pohledávek. Díky tomuto softwaru by došlo také k ušetření financí, které jsou doporučeny investovat do terminovaných vkladů. Jako další možnost pro snížení doby obratu pohledávek byl navržen faktoring neboli prodej pohledávek faktoringové společnosti.

Dalším negativním vlivem z hlediska finanční analýzy, je velké držení finančních prostředků v zásobách.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení* 2. vyd., Brno: BizBooks, 328 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWALD, Rolf, 2001. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku: uživatelská příručka s příklady: testujeme finanční důvěryhodnost svého obchodního partnera či klienta podle jeho účetních výkazů*, Praha: Ekopress, 76 s. ISBN 80-861-1947-5.

KISLINGEROVÁ, Eva., 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 811 s., ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ., 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

KUBÍČKOVÁ, D., I. JINDŘICHOVSKÁ., 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie., 341 s., ISBN 978-80-7400-538-1.

MALLYA, Thaddeus., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování: revue littéraire mensuelle*. Praha: Grada. Expert (Grada), 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MRKVIČKA, J., P. KOLÁŘ., 2006. *Finanční analýza*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 228 s. ISBN 80-735-7219-2.

PORTER, Michael E., 1994 *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 8085605112.

RŮČKOVÁ, Petra., 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav., 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

VALACH, Josef., 1997. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 247 s. ISBN 80-901-9916-X

AWIS POKLADNÍ SYSTÉMY. *UNiQ Pohledávky - software pro vymáhání pohledávek* [online]. 2017 [cit. 2017-05-22]. Dostupné z: <https://www.pokladny-systemy.cz/system-control/>

ANO SPOŘITELNÍ DRUŽSTVO. *Termínované vklady* [online]. 2017 [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: <https://www.anosd.cz/terminovane-vklady-firma-dcv/>

BIBBY FINANCIAL SERVICES. *Bezregresní faktoring* [online]. 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: [https://www.bibbyfinancialservices.cz/produkty-a-sluzby/produkty-a-sluzby/bezregresni\\_factoring](https://www.bibbyfinancialservices.cz/produkty-a-sluzby/produkty-a-sluzby/bezregresni_factoring)

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Devizový trh* [online]. 2017 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/grafy\\_form.jsp?c=EUR](http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp?c=EUR)

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ. *Změna vlastníka společnosti Thermophos Holding B. V.* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.protext.cz/zprava.php?id=4511>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná mzda* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)

EPREHLEDY.CZ *Demografická struktura obyvatel, mzda a nezaměstnanost v krajích ČR* [online]. 2017 [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: [http://eprehledy.cz/kraje\\_pocet\\_obyvatel\\_hrub\\_a\\_mzda\\_nezamestnanost.php](http://eprehledy.cz/kraje_pocet_obyvatel_hrub_a_mzda_nezamestnanost.php)

FOSFA AKCIOVÁ SPOLEČNOST. *Fosfa a.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.fosfa.cz>

FINANCE.CZ. *Termínované vklady* [online]. 2017 [cit. 2017-05-23]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/ucty-a-sporeni/kalkulacky-a-aplikace/nejlepsi-terminovany-vklad/>

FINANCE.CZ. *Vývoj hrubého domácího produktu* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

JUSTICE.CZ *Sbírka listin Fosfa a.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=170305>

JUSTICE.CZ *Sbírka listin Lovochemie a.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=415583>

KURZY.CZ *Kurzy měn online* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

RASCH, Jan. Břeclavská chemička chce mít třetinu lidí z ciziny. Nabírá Indy i Brazilce. *Hospodářské noviny* [online]. 2014. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63163670-breclavska-chemicka-chce-mit-tretinu-lidi-z-ciziny-nabira-indy-i-brazilce>.

SMRČKOVÁ, Dana. Fosfa věnovala stacionáři milion. Pro vozičkáře. *Břeclavský deník* [online]. 2010. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: [http://breclavsky.denik.cz/zpravy\\_region/fosfa-venovala-stacionari-milion-pro-vozikare.html](http://breclavsky.denik.cz/zpravy_region/fosfa-venovala-stacionari-milion-pro-vozikare.html)

TISKOVÉ ZPRÁVY. *Fosfa a.s.* [online]. Břeclav: Fosfa, 2017 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://web.fosfa.cz/cs/o-spolecnosti/o-nas/tiskove-zpravy>

ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY. *Členové vlády* [online]. 2017 [cit. 2017-05-19]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>

VÝROČNÍ ZPRÁVY. *Fosfa a.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=170305>

VÝROČNÍ ZPRÁVY. *Lovochemie a.s.* [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=415583>

Zákon č. 17 ze dne 5. prosince 1991 o životním prostředí. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 4, s. 81-92. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-17>. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 90 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, částka 34, s. 1370-1489. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 235 ze dne 1. dubna 2004 o dani z přidané hodnoty. In: Sbírka zákonů České republiky. 2004, částka 78, s. 4946-5010. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 350 ze dne 27. října 2011 o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. 2011, částka 122, s. 4353-4377. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-350>. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 586 ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů. In: Sbírka zákonů České republiky. 1992, částka 117, s. 3473-3520. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>. ISSN 1211-1244.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

a. s.	akciová společnost
CAD	computer aided design
CS	celková situace
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
EAT	Earnings after Taxes (zisk po zdanění)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (zisk před zdaněním a úroky)
FS	finanční stabilita
KQT	Kralickův Quicktest
ROA	Return on Assets (rentabilita celkových aktiv)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
VH	výsledek hospodaření
VS	výnosová situace

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Průměrná měsíční mzda .....	31
Graf 2 Vývoj rozdílových ukazatelů.....	46
Graf 3 Ukazatele rentability společnosti Fosfa a.s. ....	48
Graf 4 Ukazatele rentability společnosti Lovochemie a.s. ....	49
Graf 5 Ukazatele likvidity.....	50
Graf 6 Ukazatele zadluženosti v letech 2011-2015 .....	51
Graf 7 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků .....	53



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Porterův model pěti sil.....	14
Obr. 2 Model 7S.....	15
Obr. 3 Logo společnosti.....	27
Obr. 4 Organizační struktura společnosti .....	37

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Hodnocení Indexu IN05 .....	18
Tab. 2 Algoritmus Kralickova Quicktestu .....	19
Tab. 3 Hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu .....	20
Tab. 4 Základní údaje společnosti Fosfa a.s. ....	28
Tab. 5 Vývoj HDP .....	30
Tab. 6 Přehled odběratelů .....	33
Tab. 7 Přehled dodavatelů .....	33
Tab. 8 Přímá konkurence .....	35
Tab. 9 Nepřímá konkurence.....	35
Tab. 10 SWOT analýza.....	38
Tab. 11 Index IN 05.....	39
Tab. 12 Vyhodnocení Kralickova Quicktestu.....	40
Tab. 13 Horizontální analýza aktiv .....	41
Tab. 14 Horizontální analýza pasiv .....	42
Tab. 15 Horizontální analýza výsledovky .....	42
Tab. 16 Vertikální analýza aktiv .....	43
Tab. 17 Vertikální analýza pasiv .....	44
Tab. 18 Vertikální analýza výsledovky .....	44
Tab. 19 Čistý pracovní kapitál .....	45
Tab. 20 Čisté pohotové prostředky .....	45
Tab. 21 Ukazatele rentability .....	46

Tab. 22 Ukazatele rentability konkurenční společnosti.....	47
Tab. 23 Ukazatele likvidity.....	49
Tab. 24 Ukazatele zadluženosti v letech 2011-2015 .....	50
Tab. 25 Ukazatele aktivity .....	52
Tab. 26 Srovnání finančního stavu po zavedení softwaru .....	55
Tab. 27 Finanční prostředky po zavedení softwaru .....	55
Tab. 28 Porovnání terminovaných vkladů.....	56
Tab. 29 Návrh faktoringu společnosti.....	57

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Rozvaha aktiv

Příloha 2: Rozvaha pasiv

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát

Příloha 1: Rozvaha aktiv (Výroční zprávy společnosti)

	AKTIVA					
a	b	2011	2012	2013	2014	2015
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 213 819</b>	<b>1 355 070</b>	<b>1 660 205</b>	<b>2 053 663</b>	<b>2 203 828</b>
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>474 667</b>	<b>528 427</b>	<b>691 787</b>	<b>666 667</b>	<b>621 388</b>
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>6 554</b>	<b>4 178</b>	<b>88 885</b>	<b>63 053</b>	<b>38 201</b>
	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	1 481	1 077	41 724	23 858	5 991
	Software	4 235	2 301	605	1 202	2 860
	Ocenitelná práva	0	53	45 991	37 429	28 786
	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	214	183	0	0	0
	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	624	564	565	564	564
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>453 831</b>	<b>463 158</b>	<b>415 973</b>	<b>405 891</b>	<b>381 299</b>
	Pozemky	78 222	78 222	78 222	78 222	78 222
	Stavby	266 752	255 317	250 643	244 576	227 327
	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	82 383	92 470	56 133	61 143	36 632
	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	72	92	92	92	92
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	7 246	37 057	24 590	10 566	21 938
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	19 156	0	6 293	11 292	17 088
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>14 282</b>	<b>61 091</b>	<b>186 929</b>	<b>197 723</b>	<b>201 888</b>
	Podíly - ovládaná osoba	13 860	60 715	159 046	167 472	173 545
	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným	173	126	27 338	29 956	23 166
	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	295	0	4 882
	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatní vliv	250	250	250	295	295
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>736 246</b>	<b>823 200</b>	<b>965 301</b>	<b>1 378 164</b>	<b>1 580 212</b>
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>229 669</b>	<b>315 918</b>	<b>429 858</b>	<b>625 628</b>	<b>802 255</b>
	Materiál	77 562	102 188	86 037	230 057	281 462
	Nedokončená výroba a polotovary	121 560	159 804	220 069	294 128	380 793
	Výrobky	30 516	53 869	123 571	101 319	139 970
	Zboží	31	57	181	124	30
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9 132</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Odložená daňová pohledávka	0	0	9 132	0	0
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>317 863</b>	<b>294 599</b>	<b>391 812</b>	<b>617 734</b>	<b>545 645</b>
	Pohledávky z obchodních vztahů	228 570	248 570	362 090	446 667	411 371
	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	50 094	93	93	0	0
	Stát - daňové pohledávky	14 037	37 290	13 254	31 323	54 890
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	196	341	6 905	18 084	23 190
	Dohadné účty aktivní	8 796	8 121	8 776	0	0
	Jiné pohledávky	16 170	184	694	121 660	56 194
<b>C.IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>188 714</b>	<b>212 683</b>	<b>134 499</b>	<b>134 802</b>	<b>232 312</b>
	Peníze	201	176	228	242	250
	Účty v bankách	188 514	212 507	134 271	134 560	232 062
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 906</b>	<b>3 443</b>	<b>3 117</b>	<b>8 832</b>	<b>2 228</b>
	Náklady příštích období	2 090	3 443	2 989	2 725	2 214
	Příjmy příštích období	815	0	128	6 107	14

Příloha 2: Rozvaha pasiv (Výroční zprávy společnosti)

a	PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015
	b					
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1 213 820</b>	<b>1 355 070</b>	<b>1 660 205</b>	<b>2 053 663</b>	<b>2 203 828</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>1 007 140</b>	<b>984 575</b>	<b>1 078 283</b>	<b>1 388 637</b>	<b>1 573 660</b>
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>1 600 000</b>	<b>1 600 000</b>	<b>1 600 000</b>	<b>1 600 000</b>	<b>1 600 000</b>
	Základní kapitál	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>	<b>-810 517</b>	<b>-902 414</b>	<b>-831 682</b>	<b>-699 932</b>	<b>-762 385</b>
	Oceňovací rozdíly z přecennění majetku a závazků	-810 517	-902 414	-831 682	-699 932	-762 385
<b>A.III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>111 284</b>	<b>116 602</b>	<b>120 069</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Rezervní fond	111 284	116 602	120 069	0	0
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>0</b>	<b>101 054</b>	<b>166 921</b>	<b>309 965</b>	<b>488 569</b>
	Nerozdělený zisk minulých let	0	101 054	166 921	309 965	488 569
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>106 373</b>	<b>69 333</b>	<b>22 975</b>	<b>178 604</b>	<b>247 476</b>
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>186 344</b>	<b>311 267</b>	<b>558 380</b>	<b>567 207</b>	<b>487 885</b>
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>6 513</b>	<b>6 570</b>	<b>64 503</b>	<b>84 024</b>	<b>34 242</b>
	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	6 513	6 570	745	786	839
	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	19 927	31 681
	Ostatní rezervy	0	0	63 758	63 311	1 722
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>10 710</b>	<b>105 739</b>	<b>100 031</b>	<b>121 677</b>	<b>107 369</b>
	Dlouhodobé přijaté zálohy	31	31	31	31	31
	Vydané dluhopisy	0	100 000	100 000	100 000	100 000
	Odložený daňový závazek	10 679	5 708	0	21 646	7 338
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>149 521</b>	<b>192 425</b>	<b>297 858</b>	<b>306 056</b>	<b>346 274</b>
	Závazky z obchodních vztahů	88 972	133 804	181 674	205 868	253 690
	Závazky k zaměstnancům	5 968	6 762	6 447	9 106	7 677
	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 476	3 492	3 701	4 886	4 527
	Stát - daňové závazky a dotace	2 735	18 721	2 369	1 571	1 443
	Krátkodobé přijaté zálohy	64	3 380	7 922	18 161	26 602
	Dohadné účty pasivní	48 306	17 732	54 014	66 297	52 287
	Jiné závazky	0	8 534	41 731	167	48
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>19 600</b>	<b>6 533</b>	<b>95 988</b>	<b>55 450</b>	<b>0</b>
	Krátkodobé bankovní úvěry	19 600	6 533	95 988	55 450	0
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>20 336</b>	<b>59 228</b>	<b>23 542</b>	<b>97 819</b>	<b>142 283</b>
	Výdaje příštích období	18 205	55 203	23 541	97 806	142 266
	Výnosy příštích období	2 131	4 025	1	13	17

Příloha 3: Výkaz zisku a ztrát (Výroční zprávy společnosti)

a	b	Řádek	Skutečnost v účetním období				
			2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	1	1 674	2 518	1 864	2 248	318
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	970	1 936	1 682	1 995	247
+	Obchodní marže	3	704	582	182	253	71
II.	Výkony	4	1 777 581	2 063 714	2 705 022	3 326 297	3 729 221
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	1 781 632	2 005 202	2 594 506	3 290 820	3 595 040
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-4 153	57 908	109 361	34 437	133 420
	3. Aktivace	7	102	604	1 155	1 040	761
B.	Výkonová spotřeba	8	1 487 756	1 791 843	2 387 351	2 963 395	3 464 843
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	1 318 130	1 639 179	2 012 255	2 429 509	2 929 978
	2. Služby	10	169 626	152 664	375 096	533 886	534 865
+	<b>Přidaná hodnota</b>	11	<b>290 529</b>	<b>272 453</b>	<b>317 853</b>	<b>363 155</b>	<b>264 449</b>
C.	Osobní náklady	12	110 227	232 680	123 088	145 178	160 743
C. 1.	Mzdové náklady	13	81 599	203 244	90 801	106 841	117 280
	2. Odměny členům orgánu obchodní korporace	14	570	670	720	950	1 121
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	27 488	28 089	30 803	36 572	41 323
	4. Sociální náklady	16	570	677	764	815	1 019
D.	Daně a poplatky	17	2 701	3 537	3 853	3 220	3 530
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	47 193	46 965	67 748	75 588	82 360
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	4 686	3 198	2 312	82 156	2 872
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	20	55	13	309	237	528
	2. Tržby z prodeje materiálu	21	4 631	3 185	2 003	81 919	2 344
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	5 248	2 630	1 653	74 246	1 725
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	23	54	0	217	193	285
	2. Prodaný materiál	24	5 194	2 630	1 436	74 053	1 440
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komp	25	550	-56 707	97 062	-13 952	-74 056
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	44 582	12 789	16 384	40 288	26 688
H.	Ostatní provozní náklady	27	9 939	8 053	10 682	15 438	63 818
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	30	<b>163 939</b>	<b>51 282</b>	<b>32 463</b>	<b>185 881</b>	<b>55 889</b>
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	31	0	30 158	5 542	30 373	255 900
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	32	0	6 779	18 036	15 447	8 271
X.	Výnosové úroky	42	182	91	77	39	23
N.	Nákladové úroky	43	1 013	541	8 034	7 665	7 075
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0	0	17 553	14 366	1 559
O.	Ostatní finanční náklady	45	15 553	9 849	894	1 122	1 326
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	48	<b>-16 383</b>	<b>13 080</b>	<b>-3 792</b>	<b>20 544</b>	<b>240 810</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	41 183	-4 971	5 696	27 821	49 223
Q. 1.	splatná	50	26 377	0	14 663	25 591	49 287
	2. odložená	51	14 802	-4 971	-8 967	2 230	-64
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	52	<b>106 373</b>	<b>69 333</b>	<b>22 975</b>	<b>178 604</b>	<b>247 476</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	60	<b>106 373</b>	<b>69 333</b>	<b>22 975</b>	<b>178 604</b>	<b>247 476</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	61	<b>147 555</b>	<b>64 362</b>	<b>28 671</b>	<b>206 425</b>	<b>296 699</b>